

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o.

Strategy Proposal of the Company ZAHRADA Olomouc s.r.o.

Student: Bc. Jiří Antoníček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mikušová Marie, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh č. 1 a 8-10 vypracoval samostatně pod vedením Ing. Marie Mikušové, Ph.D. Přílohy č. 2-7 a 11, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě 20. 4. 2010

Bc. Jiří Antoníček

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Marii Mikušové Ph.D. za její vstřícný přístup a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jaromíru Opravilovi, Ing. Daně Rygarové a dalším pracovníkům ZAHRADA Olomouc s.r.o. za poskytnutí informací a konzultace.

V Ostravě 20.4.2010

# OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. TEORETICKÉ POZNATKY.....	10
2.1 Definice MSP.....	10
2.2 Význam MSP v EU.....	10
2.2.1 Fondy EU.....	11
2.3 Malé a střední podniky v ČR.....	12
2.3.1 Výhody malých a středních podniků.....	15
2.3.2 Nevýhody malých a středních podniků.....	15
2.4 Podnikání.....	15
2.5 Podnikatel.....	16
2.6. Poslání podniku.....	16
2.7. Vize podniku.....	16
2.8. Cíle.....	16
2.9. Strategie společnosti.....	17
2.9.1. Cenové strategie.....	19
2.10. Finanční analýza.....	20
2.11. Externí faktory ovlivňující chod podniku.....	22
2.12. PEST analýza.....	22
2.13. Porterova analýza.....	22
2.14. Analýza vnitřního prostředí.....	23
2.14.1. SWOT analýza.....	24
2.14.2. SWOT matice.....	24
2.15. Zaměstnanci.....	25
2.15.1. Přijímání pracovníků.....	25
2.15.2. Motivace zaměstnanců.....	25
2.15.3. Odměňování zaměstnanců.....	26
2.15.4. Rozvoj zaměstnanců.....	26
2.15.5. Kontrola zaměstnanců.....	27
2.16. Procesy.....	27
2.17. Workflow.....	29
2.18. Informace.....	30
2.19. Komunikace.....	30
2.20. Informační systém.....	31
2.21. Sponzoring.....	32
2.22. Reklama.....	32
3. SOUČASNÝ STAV PODNIKU.....	33
3.1. Představení podniku.....	33
3.1.1. Identifikační údaje společnosti.....	33
3.1.2. Předmět podnikání.....	33
3.1.3. Středisko Projekce.....	34
3.1.4. Středisko Administrativa.....	34
3.1.5. Středisko Školka okrasných dřevin.....	34
3.1.6. Středisko Údržba.....	34
3.1.7. Středisko Realizace.....	34
3.1.8. Logo společnosti.....	35
3.1.9. Zakázky.....	35
3.1.10. Tržby.....	37
3.1.11. Ocenění.....	37

3.2. Poslání.....	38
3.3. Vize.....	38
3.4. Cíle.....	38
3.5. Fondy EU.....	39
3.6. Trendy.....	39
3.7. Makrookolí podniku.....	40
3.7.1. PEST analýza.....	40
3.8. Mikrookolí podniku.....	41
3.8.1. Porterova analýza .....	41
3.9. Analýza vnitřního prostředí.....	44
3.9.1. Swot analýza.....	44
3.9.2. Swot matice podniku.....	46
3.9.3. Finanční analýza.....	47
3.10. Zaměstnanci.....	48
3.10.1. Přijímání zaměstnanců.....	48
3.10.2. Odměňování zaměstnanců.....	49
3.10.3. Kontrola zaměstnanců.....	49
3.10.4. Rozvoj zaměstnanců.....	49
3.10.5. Motivace zaměstnanců.....	50
3.10.6. Průzkum zaměstnanců.....	50
3.11. Podnikové procesy.....	52
3.12. Informace.....	53
3.13. Informační systém.....	53
3.14. Komunikace.....	54
3.15. Strategie společnosti.....	55
3.16. Sponzoring.....	56
3.17. Reklama.....	57
4. Návrhy a doporučení.....	58
5. Závěr.....	60
Seznam použité literatury.....	61
Seznam zkratk.....	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	64
Seznam příloh.....	65

# 1.ÚVOD

Malé a střední podniky (dále jen MSP) hrají důležitou úlohu v každé vyspělé ekonomice. V České republice, ale taktéž v Evropské unii, tvoří většinu ze všech podniků v ekonomice. Jsou hlavním prvkem ekonomické a sociální stability a jsou také důležitým zaměstnavatelem. Po vstupu ČR do EU čekaly na MSP různé výzvy, ale také možné ohrožení. Pouze silní hráči s dobrou strategií a v perspektivním odvětví dokážou v nově budujícím společenství přežít. Musejí plně rozvinout svůj potenciál a pružně reagovat na změny v celém hospodářství.

MSP jsou důležitými inovátory. V knize STRATEGY OF PEOPLE je psáno: „*Small-medium firms are key sources of innovation. explicit measures of patent registrations also confirm the major contribution to innovation especially in new technologies economies during the 1980s.*“ (Hendry, Arthur, - Strategy through people, str.63)

Volným překladem: „*MSP jsou klíčovými zdroji inovací. Potvrzují to i patentové přihlášky a rozvoj oblasti nových technologií v ekonomikách v 80.letech 20.století.*“

Podniky na celém světě můžeme rozlišovat podle různých hledisek. Nejčastěji se setkáváme s tříděním podle:

- Národohospodářského hlediska – primární, sekundární, terciální sektory
- Ziskového hlediska – ziskové a neziskové organizace
- Hlediska vlastnictví – soukromé, družstevní, státní, obchodní společnosti aj.
- Hlediska právní formy – obchodní společnosti, podniky jednotlivce, družstva aj.
- Velikosti podniku – malé, střední, velké podniky

Právě podle posledního členění se zabývá téma této diplomové práce. Konkrétně jde o malé a střední podniky a zaměření se na jejich strategii. Po přiblížení důležitosti malých a středních podniků v EU a v ČR se zaměřím na propojení vize, poslání, strategie a cílů podniku. Při jejich sestavování podniky musejí dbát na všechny faktory, které je mohou během budoucí doby ovlivnit. Organizace by měly chvilku pozastavit svoji činnost, analyzovat současný stav, jehož dosáhli, a porovnat jej, zda odpovídá (nebo směřuje ke) stanoveným cílům.

Pro praktickou část práce jsem si vybral společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. Po představení společnosti se zaměřím na stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Po vypočtení finanční analýzy, provedení PEST a Porterovy analýzy se zaměřím na firemní procesy, tok informací a zaměstnance firmy. Cílem této práce je po provedení analýz doporučit vhodnou strategii pro zajištění prosperity podniku.

## 2. TEORETICKÉ POZNATKY

### 2.1 Definice MSP

EU vymezuje MSP jako organizační jednotky, jež vytvářejí pravidelnou ekonomickou činnost. Podle ní:

- *„drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 milionů EUR,*
- *malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů EUR,*
- *střední podnikatel zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent 43 milionů EUR nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 milionů EUR. „*

(<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>)

### 2.2 Význam MSP v EU

*„MSP jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním základem její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména mohutné ekonomice USA. EU považuje MSP za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, dále pak základnu pro účinnou inovační politiku nižších řádů, rozvoj podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech.“* (Vodáček, Vodáčková – Malé a střední podniky, str.16)

Po vstupu České republiky do EU v roce 2004 čelilo většina českých MSP mnoho problémům. Na českém trhu se objevily konkurenční firmy z ostatních členských států nabízející kvalitnější nebo levnější výrobky a služby. Záleželo tedy na podnicích jak se dané změně přizpůsobí a zda tak uspějí v těžkých konkurenčních podmínkách. Některé podniky zanikly, jiné se sloučily do různých aliančních forem, většina z nich však přežívá dodnes. Za jejich úspěchem může stát snadnější využití výrobních faktorů, zvýšení legislativní ochrany ze strany EU nebo možný přístup k veřejným zakázkám u ostatních členských států. Tyto podniky obstály na regionálním, národním nebo nadnárodním trhu díky flexibilnímu reagování na změny, využíváním tržních příležitostí a eliminováním všech hrozeb.



Struktura ekonomiky EU je tvořena z 99,8% MSP. Není tedy divu, že jsou ze strany EU velmi podporovány a mají také vlastní politiku.

Tab.2.1: Klíčové ukazatele MSP pro rok 2008

	Total	SMEs	Micro	Small	Medium	Large
Number of enterprises (millions)	19,65	19,60	18,04	1,35	0,21	0,04
<i>Share in total (%)</i>	<i>100,0</i>	<i>99,8</i>	<i>91,8</i>	<i>6,9</i>	<i>1,1</i>	<i>0,2</i>
Persons employed (millions)	126,7	85,0	37,5	26,1	21,3	41,7
<i>Share in total (%)</i>	<i>100,0</i>	<i>67,1</i>	<i>29,6</i>	<i>20,6</i>	<i>16,8</i>	<i>32,9</i>
Value added (EUR billion)	5 360	3 090	1 120	1 011	954	2 270
<i>Share in total (%)</i>	<i>100,0</i>	<i>57,6</i>	<i>20,9</i>	<i>18,9</i>	<i>17,8</i>	<i>42,4</i>
Apparent labour productivity (EUR 1 000 per person employed)	42,3	36,4	29,9	38,7	44,8	54,4
<i>Relative to total (%)</i>	<i>100,0</i>	<i>86,1</i>	<i>70,7</i>	<i>91,5</i>	<i>105,9</i>	<i>128,6</i>

Zdroj: Eurostat [10]

Z tabulky č. 2.1 můžeme vyčíst důležité ukazatele MSP v EU v roce 2008. Jejich počet přesahuje 19 milionů v celém společenství. Tyto podniky zaměstnávají celkem 85 milionů lidí, což je 67% v rámci celé EU. Přidaná hodnota MSP činí 3090 bilionů EUR a zjevná produktivita práce je 36 000 EUR na jednoho zaměstnance. Tabulka dále rozčleňuje celkové počty MSP na jednotlivé mikro, malé a střední podniky. Můžeme v ní také srovnávat ukazatele MSP s ukazateli celé ekonomiky nebo s velkými podniky.

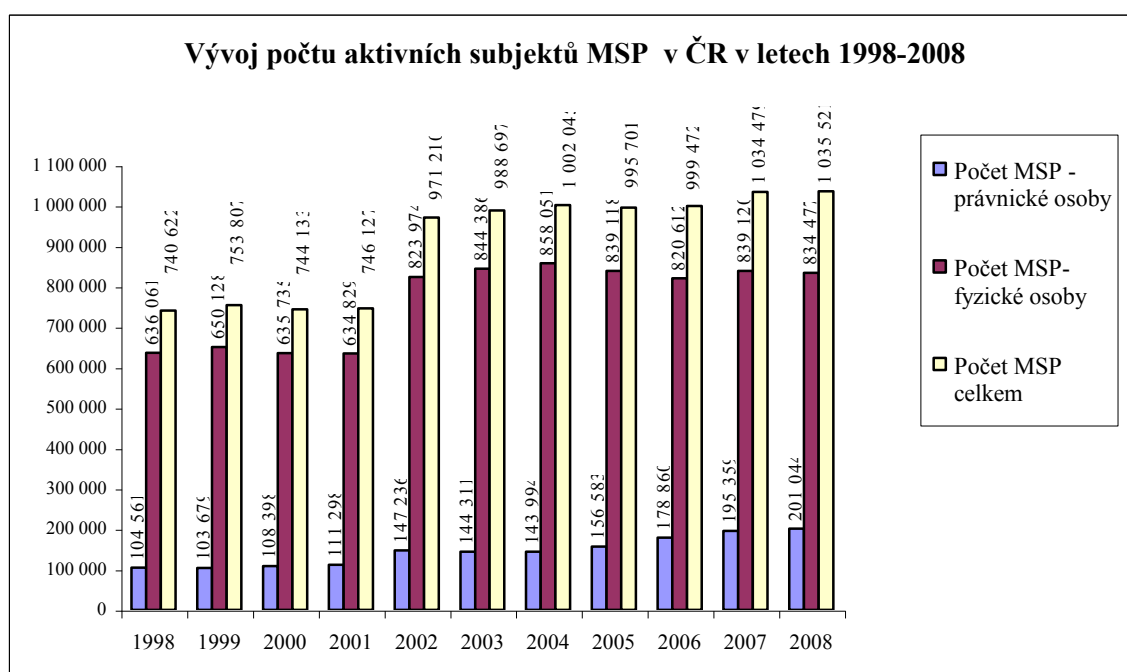
### 2.2.1 Fondy EU

- Evropský sociální fond – podporuje činnosti vedoucí ke zvýšení zaměstnanosti ve členských státech EU, bojuje proti diskriminaci na trhu práce, podporuje rozvoj lidského kapitálu pomocí vzdělávání
- Fond soudržnosti – financuje projekty tzv. transevropské dopravní sítě a v oblasti životního prostředí
- Evropský regionální a rozvojový fond – posiluje hospodářskou a sociální úroveň všech regionů v rámci celé EU pomocí investic a podpor MSP, infrastruktury a regionálního a místního rozvoje
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova – poskytuje podporu zemědělcům, jež dodržují normy ochrany životního prostředí, životní podmínky zvířat a udržují krajinu v dobrém stavu [12]

## 2.3 Malé a střední podniky v ČR

Po pádu komunismu v roce 1989 začal boom MSP. Od té doby je podle Ministerstva průmyslu a obchodu evidováno přes milion aktivních MSP. Samozřejmě tohle číslo zahrnuje i podniky vytvořené v průběhu několika posledních let. Z grafu č.2.1 můžeme vyčíst, že v roce 2008 činil v naší ekonomice celkový počet 1 035 521 MSP. Na tomto počtu se podílí právnické osoby počtem 201 044 subjektů a fyzické osoby počtem 834 477 subjektů. Mezi lety 2002-2008 můžeme sledovat relativně stabilní podíl fyzických osob (drobných podnikatelů) na celkovém počtu všech MSP, větší podniky (právnické osoby) stabilně, vyjma roku 2004, rostou.

Graf č.2.1 Vývoj počtu MSP v ČR



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu [13]

Na této stránce jsou zobrazeny tabulky týkající se MSP v ČR pro rok 2008. Tyto tabulky jsou získány z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. První z nich, tabulka č.2.2, udává přehled všech aktivních MSP a rozděluje je do různých odvětví, jako je např. průmysl, doprava, zemědělství apod.

Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR je 99,83%, což je srovnatelné s EU. Největší počet aktivních MSP má odvětví služeb, konkrétně 351 632 podniků, což představuje 99,92 % všech subjektů v oboru služeb. Největší procento ze všech podniků

v daných oborech zaujímají MSP provádějící činnost ve stavebnictví. Zaujímají celkem 99,95% na celkovém počtu podniků zabývajících se stavebnictvím.

Tabulka č. 2.2: Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků

2008	Počet aktivních subjektů			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
průmysl	30 072	124 917	154 989	99,37
stavebnictví	24 448	128 331	152 779	99,95
obchod	50 578	161 970	212 548	99,92
pohostinství	6 919	44 845	51 764	99,94
doprava	7 156	39 502	46 658	99,76
peněžnictví	1 014	18 447	19 461	99,83
služby	76 419	275 213	351 632	99,92
zemědělství	4 438	41 252	45 690	99,93
<b>Celkem</b>	<b>201 044</b>	<b>834 477</b>	<b>1 035 521</b>	<b>99,83</b>

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu [13]

Tabulka č. 2.3 přibližuje počet zaměstnanců v MSP dle stejných parametrů, jako tabulka č.2.2. Celkově se MSP podílí na zaměstnanosti 61,52 %. Ve všech odvětvích jsou právnícké osoby větším zaměstnavatelem než fyzické osoby. Největší zaměstnavatelé jsou firmy provádějící svou podnikatelskou činnost v průmyslu. Celkově zaměstnávají 665 000 lidí, což je ale pouze 49,63% celkového počtu v daném sektoru. Největší podíl zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanosti v ČR má zemědělství (88,15 %) a pohostinství (86,44). Nejméně osob zaměstnávají MSP v peněžnictví – celkem 15 000 osob, což je 21,12 % z celkového počtu všech zaměstnavatelů v peněžnictví v ČR.

Tabulka č. 2.3: Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

2008	Počet zaměstnanců (tis.)			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (v %)
průmysl	597	68	665	49,63
stavebnictví	184	40	224	82,66
obchod	328	80	408	75,00
pohostinství	61	41	102	86,44
doprava	89	29	118	40,55
peněžnictví	14	1	15	21,13
služby	339	71	410	70,69
zemědělství	100	19	119	88,15
<b>Celkem</b>	<b>1 712</b>	<b>349</b>	<b>2 061</b>	<b>61,52</b>

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu [13]

Další makroekonomické ukazatele MSP v ČR srovnané v čase popisuje poslední tabulka č. 2.4. V roce 2008 byl výkon MSP nejnižší od roku 2002, celkem 51,53 % a to i přes to, že v roce 2008 bylo zaznamenáno o 64 000 více aktivních subjektů než v roce 2002.

V tabulce můžeme vyčíst rostoucí investiční činnost MSP. Zatímco v roce 1998 měly hmotné a nehmotné investice hodnotu 41,53 % z investic všech podniků v hospodářství, v roce 2008 to již bylo 56 %. Vývoz všech MSP od roku 1998 stále roste, v roce 2008 činil 46,04 %, což je 0,63 % nárůst oproti roku 2007. Podíl MSP na celkovém dovozu je 56,01 %, jež představuje 1,56 % nárůst oproti předcházejícímu roku. V roce 2008 činil podíl MSP na celkovém HDP 35,17 %.

Tabulka č. 2.4: Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (v %)

Ukazatel	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet podniků	99,78	99,80	99,71	99,81	99,85	99,81	99,84	99,85	99,84	99,84	99,83
Počet zaměstnanců	57,91	58,84	59,42	59,73	61,34	61,63	61,48	61,63	61,76	61,62	61,52
Výkony	53,03	53,63	51,53	51,44	52,46	52,79	52,29	52,42	52,94	51,90	51,53
Učetní přidaná hodnota	52,25	53,17	51,93	51,33	52,98	54,46	53,02	53,68	55,12	54,01	54,57
Mzdové náklady	53,93	54,57	54,42	55,72	55,82	55,90	55,61	55,88	56,03	56,06	55,90
Investice	41,53	41,06	40,48	37,81	44,52	49,88	51,43	52,57	55,33	55,78	56,00
Vývoz	36,25	36,54	36,15	35,74	34,16	34,0	34,3	40,7	45,2	45,41	46,04
Dovoz	48,84	50,74	49,43	47,12	50,33	49,8	52,5	54,7	56,3	54,45	56,01
HDP	<sup>1)</sup>	31,54	31,17	31,63	34,59	34,86	34,69	34,44	36,86	35,76	35,17

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu [13]

### 2.3.1 Výhody malých a středních podniků

Mezi výhody MSP patří nejčastěji:

- založení firmy není kapitálově náročné
- jsou flexibilní – dokážou pružněji reagovat na změny
- mají jednodušší řídicí strukturu než velké podniky, nižší byrokracie
- dokážou vyplnit mezery ve struktuře ekonomiky mezi velkými podniky
- přímý dohled a kontakt majitele (manažera) se zaměstnanci, udržování osobního kontaktu se stakeholdery
- vytváření nových pracovních příležitostí

### 2.3.2 Nevýhody malých a středních podniků

- nemohou si dovolit zaměstnat odborníky v daném oboru
- nedostatek financí pro výzkum a vývoj, pro inovace
- těžší získání cizího kapitálu; úvěry často s vyššími úroky než u velkých společností, omezené zajištění úvěrů
- jsou ohrožovány velkými společnostmi, legislativními změnami,
- neperspektivní zaměstnavatel pro uchazeče o práci, protože nemohou nabídnout kariérní růst a rozvoj (úzká organizační struktura)
- horší postavení při ucházení se ve veřejných soutěžích o státní zakázky

## 2.4 Podnikání

Podnikání upravuje Obchodní zákoník (zákon č. 531/ 1991Sb.) a živnostenský zákon (č. 455/1991 Sb.). Provozuje-li někdo podnikání v rozporu s těmito zákony, jedná se o nelegální činnost – neoprávněné podnikání.

Pojem podnikání můžeme definovat jako soustavně vykonávanou činnost vykonávající podnikatelem na vlastní jméno a vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba. Rozdělení právnických osob podle právních forem podrobněji popisuje tabulka v příloze č.1. Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění. Živnosti jsou rozděleny na ohlašovací (řemeslné, vázané a volné) a koncesované, podrobněji jejich práva a povinnosti upravuje Živnostenský zákon.

## 2.5 Podnikatel

„Podnikatelem se rozumí:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku (obchod. společnosti, družstva, atd. )
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění (činnost bank, loterií, spořitelny, pojišťovny, burza)
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštních předpisů“

(Hujdušová - přednášky z předmětu Podniková ekonomie,)

## 2.6. Poslání podniku

Poslání podniku vyjadřuje záměr existence podniku, v čem je důležitá pro své okolí a čím obohacuje společnost. Vyjadřuje též přání podniku, jak by měl být chápán veřejností. „Jeho cílem je vytvoření co nejlepšího image. Proto organizace usilují o to, aby s jejich posláním bylo seznámeno co nejvíce lidí. Pokud je pro lidskou společnost přitažlivé a firma se podle něj chová, pomůže jí to přestát mnohé otřesy.“ (Šmída - Strategie v podnikové praxi, str.53)

## 2.7. Vize podniku

Je již konkrétnější než poslání podniku, představuje budoucí směr vývoje podniku. Jde o jasnou představu stavu v budoucnosti a předpoklad, jakým způsobem bude dosažena. Slouží pro motivaci zaměstnanců, jako informace pro investory, hraje důležitou roli při vnímání podniku okolím.

## 2.8. Cíle

Cíle představující budoucí žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Nejčastěji jsou cíle podniků spjaty se ziskovostí, nákladovostí, růstu podniku, produktivitou a v poslední době s ekologií. Existuje několik různých cest, pomocí kterých podnik může k cílům dojít.

Cíle by měly být:

- **S** – Specific – specifické, jedinečné
- **M** – Measurable – měřitelné – musí být možnost poznat (změřit), zda je cíl splněn nebo ne

- **A** – Acceptable – akceptovatelné všemi, kteří se na nich podílí; zda je v silách pracovníků cíle splnit
- **R** – Realistic – reálné, uskutečnitelné
- **T** – Timed – načasovány na správný okamžik, případně musí mít datum, v němž musí být cíle splněny

Typy cílů můžeme rozdělit podle několika měřítek:

- Časové hledisko
  - Dlouhodobé – pro časový horizont 5-10 let
  - Střednědobé – 3 roky
  - Krátkodobé – max. do 1 roku
- Hledisko úrovně řízení
  - Strategické – Top management – odpovídají dlouhodobým cílům
  - Taktické – Middle management – odpovídají střednědobým cílům
  - Operativní – Manag.první linie, řadoví zaměstnanci – odpovídají krátkodobým cílům

Cíle by měly být stále aktualizovány. Po splnění požadovaných cílů musí činnost podniku směřovat ke splnění dalších cílů. Jednotlivé dílčí cíle usměrňují činnost podniku podle zvolené strategie.

## 2.9. Strategie společnosti

*„Strategie podniku je určení dlouhodobých základních cílů podniku, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů“.* (V.Lednický – Stručná učebnice základů managementu, str.40)

Tvorba strategie by neměla být chápána jako napodobování metodiky ostatních podniků, ale musí být originální, postavena na využívání příležitostí ve svůj prospěch a na silných stránkách organizace. Na výsluní se tedy nedostanou ti, kteří jsou jako věrné kopie ostatních podniků, ale organizace, jež se strategií od ostatních odlišují a chtějí pomocí moderních metod dosáhnout reálných výsledků. Svou připraveností na změny v dnešním turbulentním světě získají jistou konkurenční výhodu. Svoji roli při změnách v prostředí hrají technologie, informovanost, komunikace, pracovníci organizace aj.

Tak jako každá činnost by i strategie měla být naplánována, realizována a následně zkontrolována, zda jsou splněny stanovené cíle. Odpovědnou úlohu při stanovování strategie neřeší pouze část odborníků v top managementu. „*Zatímco dříve platilo, že na tvorbě strategie se podílelo výhradně vrcholové vedení, dnes je nutností, aby se na ní podílel doslova každý zaměstnanec podniku.*“ (Leadership advantage: Making Strategy Everyone's Job – str.12)

Přestože se v okolí podniku pohybuje řada odborníků se zkušenostmi se sestavováním strategií, měla by to být doména pouze zaměstnanců nebo vlastníků podniku. Jen ti totiž znají prostředí a potenciál organizace.

Při sestavování strategie podniku musí podle Lednického [3] zaměstnanci dbát na několik principů myšlení:

- Princip myšlení ve variantách – s délkou strategického období roste nejistota budoucích procesů; mělo by být k dispozici více variant strategií
- Princip permanentnosti – nikdy nekončící proces, probíhá v permanentním cyklu
- Princip celosvětového systémového přístupu – orientace na vnitřní a vnější souvislosti + jejich hodnocení
- Princip interdisciplinárního myšlení – při sestavování strategie jsou používány informace a metody z různých oborových disciplín
- Princip tvůrčího myšlení – používání zcela nových a netradičních myšlenek a metod při sestavování strategie
- Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení – využívání a propojení exaktních (matematických a statistických) metod a intuitivního myšlení
- Princip myšlení v čase – dynamický pohled při strategickém řízení
- Princip zpětnovazebního myšlení – je nutné zajistit sladění dosažených výsledků s následujícími cíly
- Princip agregovaného myšlení – při sestavování strategie brát problém podniku jako celek
- Princip orientace na špičkové výsledky
- Princip koncentrace – orientace na jednotlivé kroky řešení důležitých problémů



- Princip etiky myšlení – strategie musí být stanovena a dosažena etickým způsobem – z pohledu zákazníků i zaměstnance
- Princip vědomí práce s rizikem – obecně platí, že čím větší riziko, tím větší úspěch nebo neúspěch; riziko by mělo být rozděleno na méně i více riskantní projekty

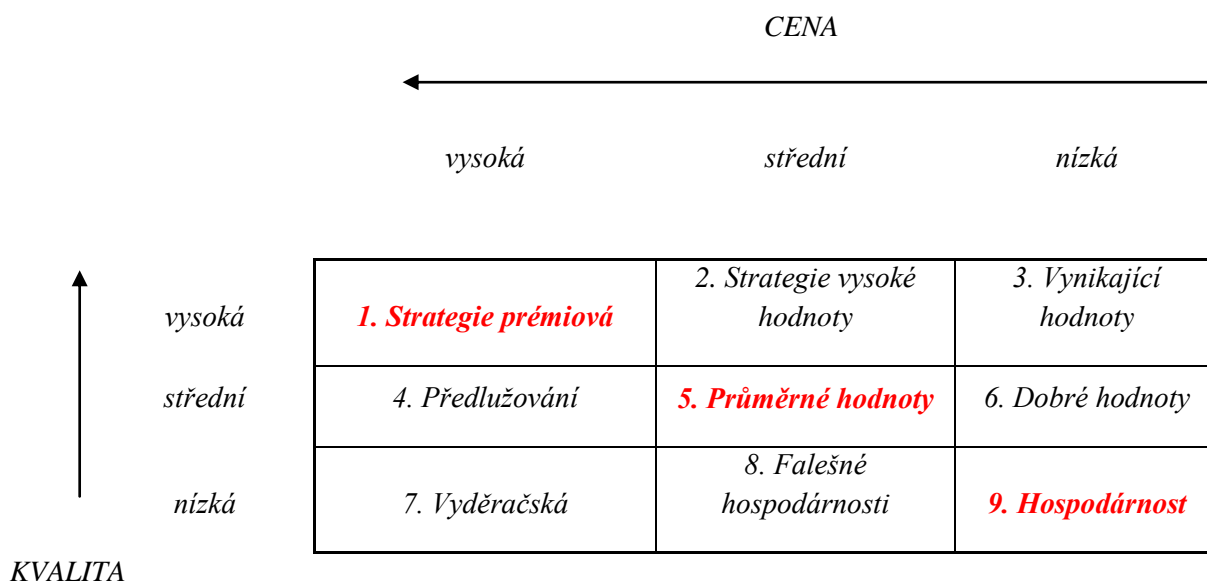
Vize a poslání postaví před podnik cíle, jež musí být splněny pomocí zvolené strategie. Sestavená strategie tedy musí být propojena s vizí a posláním podniku. Pro jejich sestavení potřebují MSP tyto potřebné informace:

- *„Základní makroekonomické ukazatele a uplatňovaná hospodářská politika*
- *Informace o legislativě*
- *Informace o technologii (výrobní, informační) včetně informací o prolínání technologie různými obory, které mohou být relevantní pro aktivity podniku*
- *Informace o strategiích konkurentů*
- *Informace o světových trendech*
- *Informace o stávajících a potenciálních trzích, trendech jejich vývoje, preferencích a hodnotách zákazníků a nezákazním*
- *Informace o základních kompetencích společnosti, o možnostech jejich rozvoje, o produktivitě znalostních pracovníků a možnostech jejího zvyšování, o produktivitě ostatních klíčových zdrojů“*

(Šmída - Strategie v podnikové praxi, str.46)

#### 2.9.1. Cenové strategie

- **Strategie minimálních cen** – firma se snaží nabízet své výrobky a služby za co nejnižší cenu na trhu. Cena by měla pokrývat náklady společnosti a současně zlikvidovat konkurenci, což bude mít za následek zvýšení tržního podílu firmy. Po úbytku konkurentů by měla firma následně cenu zvýšit a vykazovat zisk.
- **Strategie vysokých cen** – výsledkem této strategie by měl být vyvolán dojem, že se jedná o luxusní, prestižní zboží.
- **Strategie cenové diferenciacce** – tzv.diskriminační strategie. Může být determinována podle jednotlivých segmentů, místa nebo času.
- **Strategie vztahu cena – kvalita** – tab. č. 2.5



## 2.10. Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zjistit finanční zdraví firmy. Jaké jsou slabé stránky, které mohou v budoucnosti podnik ohrozit, nebo jaké jsou silné stránky, na kterých by měla společnost stavět. Finanční analýza má za úkol rozpoznat blížící se finanční krizi a následně zkvalitnit rozhodovací procesy řízení. Základní údaje pro finanční analýzu získává podnik z účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Akciové společnosti mohou získávat data také z burzovních institucí, výročních zpráv a z prognóz finančních analytiků. Výsledky finanční analýzy lze srovnávat v čase, s jinými podniky nebo skutečnost s plánem. Slouží pro potřeby managementu firmy, investorů, bank či jiných věřitelů, státu a jeho orgánů, ekonomickým a daňovým analytikům a dalším. Při zjištění nežádoucího vývoje by měly být zjištěny příčiny a následně přijata opatření.

Seznam vzorců použitých při výpočtech finanční analýzy jsou uvedeny jako příloha č.2 v tomto dokumentu.

### Ukazatele zadluženosti

- Celková zadluženost – celková zadluženost ukazuje, v jakém rozsahu jsou aktiva (majetek firmy) kryty cizími zdroji.

- Míra zadluženosti (stupeň finanční samostatnosti) – tzv. finanční páka. „*Je-li výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, působí finanční páka pozitivně a použití cizího kapitálu přispívá ke zhodnocení kapitálu vlastního. Bude-li průměrná úroková míra z cizích zdrojů vyšší než rentabilita vloženého kapitálu, hovoříme o negativním působení finanční páky*“ (Pavelková, Knápková - Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, str.27)

#### **Ukazatele aktivity** – poukazují na využívání majetku v podniku

- Počet obrátek aktiv - tento ukazatel vypovídá o tom, kolikrát se během roku využijí aktiva při podnikání. Pokud je hodnota ukazatele  $<1$ , vypovídá to o neefektivním využívání aktiv.
- Doba obratu zásob – doba obratu zásob umožňuje zjistit informace o čase, během něhož se peněžní prostředky přemění přes formu zásob a výrobků znovu do podoby peněz.
- Doba obratu (splatnosti) pohledávek – zobrazuje průměrný počet dní, v nichž podnik čeká na zaplacení pohledávek od odběratelů.
- Doba obratu závazků – dá se říci, že je opakem doby obratu pohledávek; tento ukazatel upozorňuje na platební morálku firmy, tudíž počet dnů trvající proluka od vzniku závazku do doby jeho splacení.

**Ukazatele likvidity** – pojem likvidita vyznačuje schopnost podniku plnit své závazky. Nejlikvidnějším majetkem podniku jsou jistě peněžní prostředky v pokladně či na běžném účtu, ceniny nebo obchodovatelné cenné papíry.

- Okamžitá likvidita – vyjadřuje schopnost podniku okamžitě splácet vzniklé závazky.
- Běžná likvidita – „*Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost.*“ (Pavelková, Knápková - Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, str.29)

### 2.11. Externí faktory ovlivňující chod podniku

Na každý podnik v ekonomice působí řada vlivů. Některé může ovlivnit, jiné ne. Je však potřebné, aby podnik o všech faktorech věděl a byl připraven řešit případné potíže. Faktory, které podnik ovlivňují, můžeme rozdělit na vnější (externí) a vnitřní (interní). Vnější prostředí ještě můžeme rozdělit na makrookolí (popisující PEST analýza) a mikrookolí podniku (Porterova analýza).

### 2.12. PEST analýza

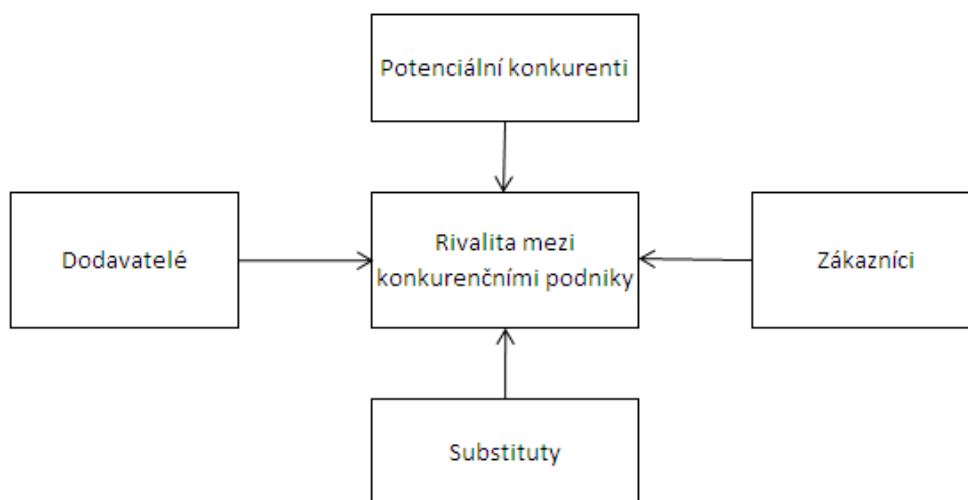
PEST analýza se zabývá makrookolím podniku. Svůj název získala podle prvních písmen analyzovaných prostředí - politickoprávního, ekonomického, sociálního a technologického. Chod podniku tedy ovlivňují z makroekonomického hlediska:

- **Politicko-právní faktory** – politická stabilita, vliv legislativy, uplatňování právních norem, ekologie
- **Ekonomické faktory** – nezaměstnanost, inflace, daňový systém, tempo ekonomického růstu, průměrná mzda
- **Sociální faktory** – struktura obyvatelstva, kupní síla obyvatelstva, životní úroveň, úroveň vzdělání, přístup k práci a k volnému času
- **Technologické vlivy** – změny technologií, nové objevy, úroveň dosavadních technologií

### 2.13. Porterova analýza

Mikrookolí podniku popisuje Porterova analýza 5 konkurenčních sil. *„Cílem tohoto modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.“* (Sedláčková, Buchta – Strategická analýza, str.47)

Obr. č. 2.1: Porterova analýza



Porterova analýza 5 konkurenčních sil předpokládá, že podnik v jeho mikrookolí ovlivňuje 5 faktorů:

- Rivalita mezi konkurenčními podniky – vyjadřuje vztah mezi konkurujícími si podniky
- Potenciální konkurenti – popisuje, zda je podnik ohrožen vstupem potencionálního konkurenta do odvětví, zda jsou velké finanční překážky při vstupu do odvětví aj.
- Zákazníci – jaké si kupují výrobky a služby, zda se jedná o věrné zákazníky
- Substituty – zda existují podobné výrobky nebo nabízené služby, jaká cena a kvalita
- Dodavatelé – analyzuje vztahy s dodavatelskými firmami; platby za zboží, spolehlivost dodávek.

#### 2.14. Analýza vnitřního prostředí

Podniky mohou pomocí analýz hodnotit sebe nebo se srovnávat s ostatními podniky v odvětví. Mohou se srovnávat podle klíčových ukazatelů, zdrojů podniku (hmotných, finančních, lidských) aj.

#### 2.14.1. SWOT analýza

- **Strenghts** = Silné stránky – společnost si musí být jistá, zda to, co prezentuje jako silné stránky, je opravdu silnou stránkou. Měla by na nich stavět a využívat je ve svůj prospěch
- **Weaknesses** = Slabé stránky – slabiny by měly být identifikovány a přeměněny v silné stránky
- **Opportunities** = Příležitosti – firmy musí identifikovat nabízející se možnosti, které jim dopomůžou např. zvýšení tržního podílu, zvýšení zisku aj.
- **Threats** = Hrozby – nepříznivé situace pro vývoj podniku. Vyskytují se v okolí podniku, ten by měl být připraven čelit případnému riziku vzniku hrozby nebo reagovat na již existující situace a eliminovat je.

Podnik může sledovat SWOT analýzu v čase, srovnávat ji a vyhodnocovat příčiny. Tím zjistí, zda rostou a rozvíjí se silné stránky podniku (pozitivní vývoj), nebo jestli rostou hrozby a slabé stránky (negativní vývoj podniku).

#### 2.14.2.SWOT matice

Jednotlivé prvky SWOT analýzy jsou zobrazovány do tzv. SWOT matice. Tato matice je sestavena do 4 kvadrantů. V každém kvadrantu je napsáno několik faktorů, které ovlivňují podnik. Tyto faktory mohou být označeny číslicemi podle stupně závažnosti.

Matice může být sestavena i z více polí, jenž obsahují strategii při prolínání se více faktorů. Ta je zobrazena v tabulce č. 2.6.

Tab.č.2.6: SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

## 2.15. Zaměstnanci

Jednou z nejdůležitějších částí podniku jsou zaměstnanci. Požadavky podniků, kteří jsou v roli zaměstnavatele, se velmi liší. Zaměstnanci v malých podnicích by měli mít všeobecné znalosti, oproti často požadované specializaci ve velkých podnicích. Podnikové klima může ovlivňovat výkonnost pracovníků a tím i jejich výsledky.

### 2.15.1. Přijímání pracovníků

Přijímací procesy jsou zaměřeny na vyhledávání a získávání zaměstnanců. Jde o činnost, která by měla přilákat na volná pracovní místa množství odpovídající kvality uchazečů v co nejkratším čase a s co nejnižšími náklady. Nábor pracovníků může probíhat různými způsoby. Zpravidla na základě:

- Životopisu
- Přijímacího pohovoru
- Jazykového testu
- Assessment centra
- Další

Personalisté jsou při výběru pracovníků ovlivněni mnoha faktory. Nejdůležitějším z nich je povaha pracovního místa. Potencionální zaměstnance personalisté vybírají na základě dosaženého vzdělání, pracovních dovedností a zkušeností, pro fyzicky náročnou práci podle pohlaví. Zvláště při personálních činnostech musí všechny MSP respektovat etický kodex a eliminovat různé formy diskriminací.

Přijetí zaměstnanci musí být co nejdříve seznámeni s chodem společnosti, s bezpečností a ochranou zdraví při práci a seznámit se s etickým kodexem organizace a dodržovat jej.

### 2.15.2. Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců zachycuje motivy a procesy usměrňující aktivity jedince, které se projevují v chování, prožívání a pracovní výkonnosti jedince. Pohnutky motivace jsou pouze vnitřní (uspokojení potřeby, cíle), mohou být různé intenzity a stálosti. Vnější pohnutky jsou prvky stimulace zaměstnanců. Nejčastějšími stimuly bývají např. role v týmu, rotace

práce nebo odměna (ve formě zvýšení základní mzdy nebo určitá částka), nejčastějším motivem bývají potřeby, seberealizace, faktor strachu (z nezaměstnanosti).

Motivace je úzce spjata s výkonností zaměstnanců. Pokud bude zaměstnanec málo motivován (nebo přemotivován), hrozí snížení pracovního výkonu nebo fluktuace pracovníků. *„Při vysoké výkonnosti, ale nízké motivaci je třeba pracovníkovi poskytnout v první řadě cílené podněty k uspokojení jeho osobních potřeb a ke zvýšení jeho pracovní spokojenosti. Při vysoké motivaci pracovníka, ale nízké výkonnosti fungují zejména vhodná vzdělávací opatření na rozšíření odborných znalostí, případně odstranění deficitu ve vzdělání nebo možnosti tréninku na zlepšení dovedností.“* (99 tipů pro úspěšné vedení lidí, str.54). Motivování by mělo být součástí politiky řízení lidských zdrojů v organizaci.

#### 2.15.3. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců musí vycházet ze strategie řízení lidských zdrojů. Hlavním úkolem je vymezení mzdových nároků. Je důležité, aby podnik sladil proces stanovování mzdy s očekáváním zaměstnance. To pomůže podnikům získávat a odměňovat klíčové zaměstnance. Odměna zaměstnance nemusí být pouze ve formě mzdy. Může jít i o zaměstnanecké benefity, společenské uznání za dobrou práci aj.

Odměňování tence souvisí s motivací zaměstnanců. Zvláštní ohodnocení by měli získávat velmi výkonní, kvalitní pracovníci. To však v případě, kdy se nejedná o úkolovou, ale o časovou mzdu.

#### 2.15.4. Rozvoj zaměstnanců

S dobrými zaměstnanci, s nimiž společnost plánuje dlouhodobou spolupráci, je vhodné zaměřit se na jejich rozvoj pro kvalifikační růst nebo budoucí kariérní posun. Vzděláváním zaměstnanců se zvýší důvěryhodnost a kvalita poskytovaných služeb; pro zaměstnance to znamená i v případě ztráty zaměstnání větší zaměstnatelnost a tedy větší šanci na získání pracovního místa na trhu práce.

Propracovaným systémem podnikového vzdělávání MSP získají přísun kvalitních zaměstnanců. Vzdělávání může mít formu rozvoje jazykových nebo komunikačních znalostí a dovedností, přeškolení nebo získávání znalostí a dovedností potřebné pro kariérní růst a splnění cílů společnosti.



Proces vzdělávání zaměstnanců může být realizován v podniku nebo mimo podnik. Tento proces je obsažen nejčastěji z následujících kroků:

- Identifikace potřeby vzdělávání
- Konzultace se zainteresovanými osobami
- Konkretizace druhu vzdělávání
- Definování cílů vzdělávání
- Výběr druhu vzdělávání a počtu zaměstnanců
- Kalkulace nákladů vzdělávání
- Realizace vzdělávacího programu
- Kontrola (nákladů, vzdělanosti zaměstnance)
- Zdokonalení vzdělávání

#### 2.15.5. Kontrola zaměstnanců

Pro potřeby podniku (plánování, realizace zakázek) a i pro zaměstnance (zpětná vazba) slouží kontrola zaměstnanců při provádění pracovních úkonů. Kontroly se většinou zaměřují na množství, kvalitu a rychlost provedené práce. Výsledky kontroly jsou východiskem pro odměňování zaměstnanců. Kontrolu zpravidla provádí nadřízený nebo osoby tím pověřené.

### 2.16. Procesy

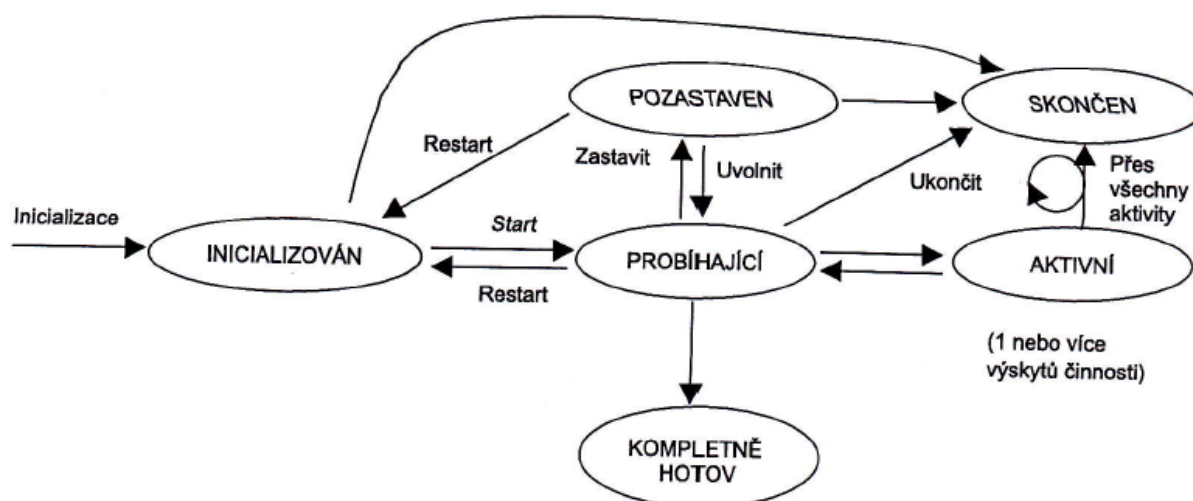
Při každodenní činnosti v podniku probíhá celá řada procesů. Každý proces má svůj počátek a konec, vstupy a výstupy, probíhá v čase a přiřazuje role všem členům podílejícím se na procesu. Pokud chce podnik dosáhnout svým cílům, musí začít splňovat dílčí procesy (jednotlivé kroky), z nichž se cíle skládají. Ať již operativní, taktické, či strategické. Jako strategické procesy můžeme chápat jako existenční (hlavní) procesy, které hrají důležitou roli pro dlouhodobou prosperitu firmy.

Podnik by měl často dělat analýzu všech procesů, zda jsou efektivní a správně modelovány. V případě zjištění nedostatků se může podnik rozhodnout o zrušení jednotlivých procesů, popřípadě o reengineering, jenž se vyznačuje přehodnocením podnikových procesů, aby došlo k výraznému zlepšení z hlediska kritických měřítek výkonnosti podniku. Pokud

chce být podnik úspěšný, musí pozorovat měnící se trh, aktualizovat své informace a aplikovat své poznatky při změně procesů, které povedou ke splnění stanovených požadavků. Pro reengineering by měly být vybrány ty procesy, které jsou významné pro podnik a stakeholdery, málo výkonné nebo neefektivní. Reengineering není určen pouze pro podniky v hlubokých obtížích, měli by o něm přemýšlet i podniky, které dosud obtíže nemají.

Při průběhu procesů se střídají různé stavy rozpracování. Vztahy a stavy jednotlivých procesů ukazuje obrázek č.2.2.

Obr.č.2.2: Obecný model stavů výskytu procesu



**„Základní stavy procesů jsou:**

- **Inicializován** – vznikl nový výskyt procesu, a to včetně všech relevantních dat, avšak proces zatím nesplňuje podmínky pro zahájení jeho zpracování. Velmi často bezprostředně po inicializaci nového výskytu procesu dochází k jeho spuštění.
- **Probíhající** – zahájeno zpracování výskytu procesu, ale zatím nebylo zahájeno zpracování žádné z činností (např. je vyplněna žádanka o dovolenou a automaticky je odeslána nadřízenému ke schválení, kde čeká na vyřízení, tj.vznikl nový úkol, který je přiřazen účastníkovi workflow k vyřízení)
- **Aktivní** – bylo zahájeno zpracování jedné nebo více činností procesu (např. je zpracovávána žádanka o dovolenou)

- **Pozastaven** – proces je pozastaven, žádná z činností nemůže být zpracovávána a to až do návratu zpět do stavu **probíhající**
- **Skončen** – provádění procesu bylo ukončeno dříve, než proces dospěl do normálního ukončení (např. zákazník zrušil svoji objednávku). Všechny interní související operace byly zlikvidovány.
- **Kompletně hotov** – proces dospěl do stavu, kdy byly vykonány všechny činnosti, zpracovány závěrečné statistiky a jeho výskyt byl odstraněn

Obdobně jako pro výskyty procesu je možné definovat základní stavy i pro výskyty činnosti:

- **Neaktivní** – nový výskyt činnosti vznikl, ale zatím nebyl aktivován (nebyly dosud splněny vstupní podmínky)
- **Aktivní** – vznikl úkol, který byl přiřazen ke zpracování
- **Pozastaven** – činnost byla pozastavena
- **Kompletně hotov** – v okamžiku kompletního zpracování výskytu činnosti“

(workflow – řízení firemních procesů, str.42)

Procesy se skládají z činností, což jsou jednotlivé logické kroky procesu. Tyto kroky mohou být splněny manuálně nebo pomocí technologií. V současné době se velmi často setkáváme s využíváním informačních technologií při řízení procesů. Automatizování podnikových procesů bývá označováno jako workflow.

## 2.17. Workflow

„Workflow lze přiblížit jako tok informací v podnikovém procesu a jejich automatizované řízení. Efektivnějším řízením těchto procesů lze redukovat jejich náklady, zkrátit životní cyklus, zrychlit realizaci technologických změn, zlepšit zákaznický servis.

Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových / globálních podnikových cílů.“ (workflow – řízení firemních procesů – str.16)

Workflow by měl být správně definován a po implementaci následně stále kontrolován. Vedoucí pracovníci mohou vést statistiky o všech probíhajících procesech a následně je v čase srovnávat, dále mohou kontrolovat pracovní vytížení zaměstnanců a strojů, nebo informovat o požadovaném procesu stakeholdery.

## **2.18. Informace**

Při sledování svého okolí musí mít podnik pro dobré řízení své činnosti kvalitní informace. Informace, ať již z jakéhokoliv oboru, odstraňují nevědomost podniku. Získáváním informací

Zdroje informací mohou být primární nebo sekundární. Sekundární zdroje obsahují existující (již použité) informace např. v podniku – v šanonech, na vývěsních tabulích, v účetní evidenci; mimo podnik – výzkumné zprávy, zákazníci, technické normy. Tyto zdroje jsou levné, ale jejich nevýhodou je, že mohou být zastaralé nebo špatně dohledatelné. Pomocí primárních zdrojů podnik získává informace poprvé. Jsou aktuální, ale časově a finančně náročné.

Nároky na informace:

- Včasnost
- Adresnost
- Důvěryhodnost
- Úplnost, správnost
- K dispozici správnému uživateli

## **2.19. Komunikace**

Komunikace je chápána jako proces výměny informací, a to slovem, písmem, chováním aj. Komunikace je velmi důležitá uvnitř podniku i ve vztahu k externím osobám. V MSP, kde nefunguje komunikace na dobré úrovni, může docházet k velkým problémům. Pokud se nedostanou potřebné informace a data na místo určení, nese podnik následky v podobě ztráty kontraktů, neefektivnosti, zvýšení nákladů apod.

Druhy komunikace:

- Formální – odosobněná komunikace, aktéry nejsou lidé, ale pozice – vazba na organizační strukturu
- Neformální – založena na lidských vztazích, spojuje lidi, ne pozice
- Vzestupná – jak se zaměstnanci vyrovnávají s prací, vznik problémů podřízeného
- Sestupná – pracovní instrukce, verbální hodnocení vedoucím
- Příčná (horizontální, diagonální) – pracovní problémy, návrhy na řešení problémů

## 2.20. Informační systém

Informační systémy (dále jen IS) jsou systémy využívající informačních technologií pro sběr, zpracování a poskytování dat, komunikaci, řízení procesů či snižování nákladů. Používání IS je velkým trendem v MSP na počátku 21.století. Pryč jsou doby, kdy se data uchovávaly v šanonech, pracně vyhledávaly a zabíraly mnoho místa. Implementace informačního systému je možná pro nějaká MSP drahá, ale má řadu výhod. Mezi ně patří především:

- Systém v ukládání informací
- Úspora času ušetřená vícenásobným vkládáním dat
- Zdroj informací pro všechny pracovníky všech úrovní řízení
- Vytřídění nepotřebných informací
- Otevřenost podniku (systému) z pohledu možného budoucího vývoje

Skládají se z:

- hardware (technické vybavení)
- software (programové vybavení)
- peopleware (lidská složka)
- orgware (prostředí organizace).

Používáním IS podnik získá výhodu před konkurencí, může zajistit informace pro bezproblémový chod podniku, snížit náklady, uspořit čas aj. Nese s sebou ale i velké riziko. I přes velké investice bývají IS velmi brzy morálně zastaralé. Dalším negativním faktorem je

možná ztráta citlivých dat. Proto by měly být informace zálohovány a IS chráněn antivirovým programem.

## **2.21. Sponzoring**

Pokud chtějí MSP dobře fungovat, musejí svoje výrobky a služby nabízet zákazníkům, respektive zákazníci musí vědět, že daná společnost existuje a jaké má portfolio výrobků a služeb. Pro firmy je důležité se nějakým způsobem zviditelnit, aby o nich potenciální zákazníci věděli. Nejčastější formou zviditelnění se nebo zlepšení své pozice na trhu je sponzoring nebo reklama.

Sponzoring je definován jako obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, služeb či jiných zdrojů a jedincem nebo organizací, které na oplátku poskytují práva, jež mohou být komerčně využity. Jedná se tedy o formu podpory s protihodnotou. Ve většině případů se o za slovem protihodnota skrývá reklama společnosti nebo daných výrobků a služeb sponzora. Proces sponzoringu upravuje smlouva o reklamě nebo smlouva o sponzoringu.

Společnosti se mohou účastnit několika druhů sponzoringu (sportovní, komerční, ekologický) na různých sponzorských pozicích (výhradní, titulární, řadový sponzor). Měly by však mít promyšlenou strategii jak velkými prostředky a jaké subjekty sponzorovat, aby dosáhli požadovaného výsledku. Z hlediska účtování se sponzoring účtuje do nákladů.

## **2.22. Reklama**

Jedná se o neosobní formu prezentace firmy nebo výrobku. Tato prezentace může být realizována pomocí médií, billboardů, odborných časopisů, letáků apod. Hlavním cílem reklamy je (stejně jako u sponzoringu) zviditelnění se. Výhodou reklamy je, že může zastihnout zákazníka, je působivá a může být opakována. Nevýhodou je možnost ignorování reklamy zákazníkem nebo obtížné měření efektivnosti reklamy. Možnou výhodou i nevýhodou bývá cena za uvedení reklamy. Ta je různá v závislosti na zvoleném typu reklamy, pomocí jakých médií bude prezentována, na čase a jiných faktorech.

V celé EU je zakázána klamavá reklama, která by zmanipulovala rozhodnutí zákazníka. Nelegální klamavou reklamou, jež je součástí narušování celé hospodářské soutěže, upravují Římské smlouvy EU.

## **3.SOUČASNÝ STAV PODNIKU**

### **3.1. Představení podniku**

#### **3.1.1. Identifikační údaje společnosti**

Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. vznikla 2. února 1994 zápisem do Obchodního rejstříku jako společnost s ručeným omezením. Její identifikační číslo je 483 95 013. Tato právnická osoba má uvedenou adresu v Olomouci na Železniční ulici č. 469/4. Výkonné vedení při založení společnosti tvořili 2 jednatelé, v současné době jsou v čele společnosti 2 jednatelé a 1 společník. V roce 2004 společnost získala certifikát systému managementu jakosti ISO 9001, v roce 2007 byla certifikována v oblasti životního prostředí.

#### **3.1.2. Předmět podnikání**

Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. provozuje činnosti související pouze se zahradní architekturou a krajinářstvím. Zajišťuje komplexní dodávku objektů zahradnické architektury od jejich projekce, realizace až po údržbu. Dále je to pěstování a zprostředkovatelská činnost v oblasti prodeje školkařských výpěstků a příslušejících materiálů, jako jsou například dřevěné kůly či příčky, plastové chráničky proti okusu apod. Své zakázky realizuje především na území České republiky, výjimečně i na Slovensku.

Firma provádí své činnosti v různého druhu a v různých objektech. Nejčastěji pracovníci společnosti provádí servis:

- rodinných zahrad
- střešních zahrad
- dálniční a silniční zeleně
- lesoparků a veřejné zeleně
- krajinných úprav
- ostatní

Po překonání počátečních problémů firma dokázala stabilizovat své činnosti. Postupně došlo k rozšíření sortimentu služeb a nabízených dřevin, zkvalitnění technického a personálního zázemí. V současné době se počet všech zaměstnanců, vč. dohod o provedení práce, v sezonním období pohybuje od 72 do 100. Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. se rozčleňuje na 5 středisek.

### 3.1.3. Středisko Projekce

Tohle středisko najdeme v ateliéru v Olomouci na Železniční ulici. „*Ateliér zahradní architektury a krajinářské tvorby provádí projektování zahrad, parků a dalších objektů, které lze označit jako veřejná zeleň a ekologicky či technicky zaměřené vegetační úpravy v krajině. V ateliéru se zpracovávají také průzkumy a posudky jako např. inventarizace zeleně, pasportizace zeleně, zdravotní stav dřevin, provozní bezpečnosti stromů apod.*“ (<http://www.zahrada-olomouc.cz/projekce.php>)

### 3.1.4. Středisko Administrativa

Středisko Administrativa se nachází ve stejném ateliéru v Olomouci jako středisko Projekce. Hlavním úkolem tohoto střediska je vedení účetnictví a mzdové agendy.

### 3.1.5. Středisko Školka okrasných dřevin

Středisko Školka se nachází v Zářičí, okr. Chropyně. Zajišťuje výsadbu různých druhů álejevých dřevin, jehličnanů, kontajnerovaných a prostokořenných keřů na cca. 16 ha. Tyto rostliny jsou využívány především při činnostech střediska Realizace, ale i k prodeji konečným spotřebitelům.

### 3.1.6. Středisko Údržba

Středisko Údržba se nachází v ateliéru v Olomouci na Železniční ulici. Úkolem střediska je údržba zeleně a okrasných dřevin. Nejedná se pouze o údržbu jako přídatnou službu k vykonaným realizacím společnosti, ale také jako samostatně vyfakturované zakázky.

### 3.1.7. Středisko Realizace

Má své sídlo v Přemyslovicích (okres Prostějov), Realizace jsou největším střediskem co se týče procesů, zaměstnanců a obrátu peněz. Hlavním úkolem střediska je realizace zahradnických a krajinářských úprav, rekonstrukce rozsáhlých objektů jako jsou například biokoridory, parky a územní systémy ekologické stability. Mezi trendy poslední doby se řadí výstavba střešních zahrad (realizované pomocí technologií Optigrün) a koupacích jezírek. Vedlejší činností střediska je dřevovýroba.



### 3.1.8. Logo společnosti

Logo společnosti obsahuje protínající se písmena Z a A. Z je plocha „zahrady“, A je strom na ní rostoucí (představuje živý materiál, s nímž firma pracuje) a současně působí jako vertikála vytvářející prostor zahrady; Z je současně cesta, kterou se společnost ubírá dopředu.

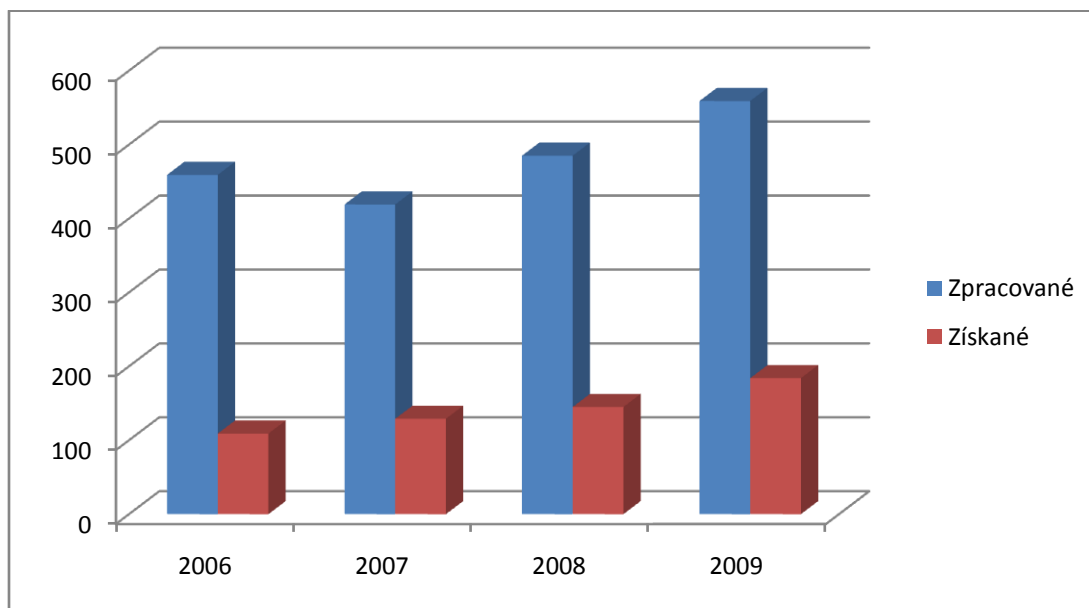
Obr.č.3.1.: Logo společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o.



### 3.1.9. Zakázky

Graf č.3.1. zobrazuje poměr zpracovaných a získaných zakázek dle počtu v letech 2006-2009. V roce 2009 došlo k mírnému navýšení počtu zpracovaných zakázek a zároveň k navýšení počtu získaných. Počet všech zakázek ve firmě, nezávisle na zpracovaných studiích a projektech, každoročně roste. Nejmenší počet zpracovaných zakázek byl v roce 2007, a to konkrétně 419 zakázek.

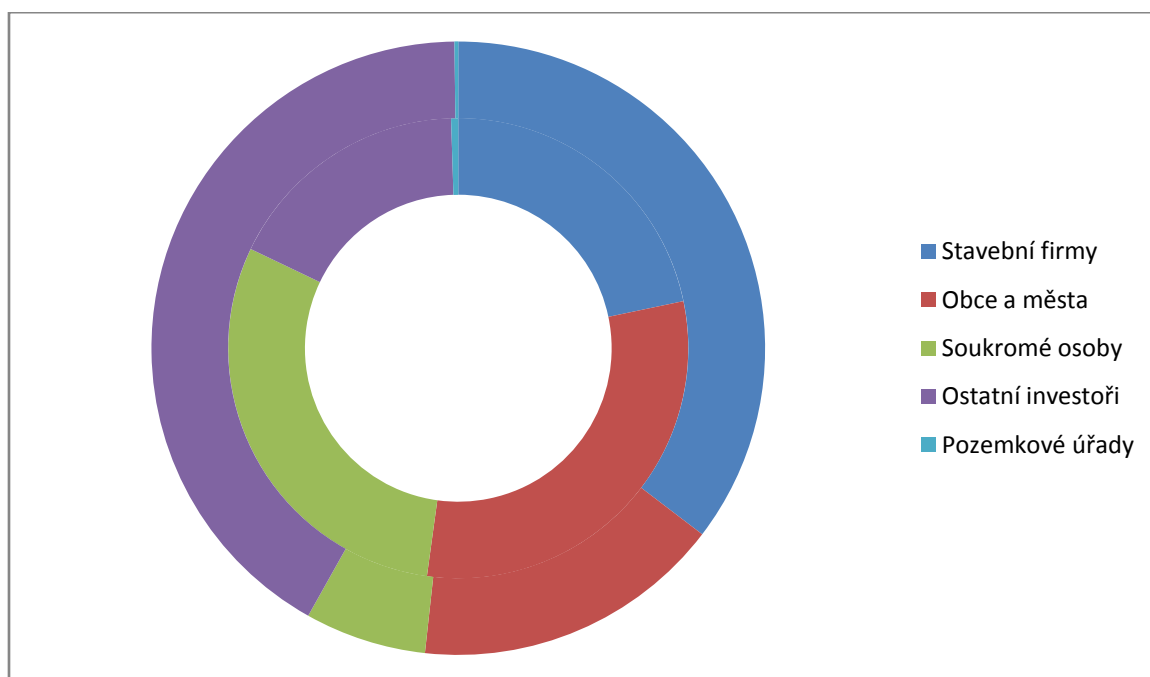
Graf č.3.1: Poměr zpracovaných a získaných zakázek



Zdroj: ZAHRADA Olomouc s.r.o., Zpráva o přezkoumání integrovaného systému za rok 2009

Každá zakázka se může lišit podle typu objednatele nebo podle finanční částky, což zohledňuje graf č.3.2. Podle typu investora se v roce 2009 umístily v počtu získaných zakázek jako první obce a města – 30,43% s mírným předstihem před soukromými osobami – 29,89%. Podle finančního objemu jsou na prvním místě ostatní investoři – 41,65%, a až na druhém místě stavební firmy s 35,36 %.

Graf č.3.2.: poměr mezi počtem získaných zakázek a finančním objemem dle typu investora v roce 2009



Vysvětlivky: vnější okruh = finanční objem získaných zakázek v %  
vnitřní okruh = počet získaných zakázek v %

Zdroj: ZAHRADA Olomouc, s.r.o., Zpráva o přezkoumání integrovaného systému za rok 2009

*„Oproti loňskému roku, kdy byl finanční objem získaných zakázek nejvíce ovlivněn zakázkami získaných od stavebních firem, v roce 2009 firma dosáhla největšího objemu získaných zakázek v oblasti realizací od ostatních investorů. Jsou to zejména muzea, CHKO, památkové ústavy, ZŠ, atd. Velký vliv na tuto skutečnost má získávání dotací z oblasti životního prostředí na obnovu parků, historických zahrad, léčebných zařízení apod. Snížení objemu získaných zakázek u stavebních firem je pravděpodobně v důsledku finanční krize.“*  
(ZAHRADA Olomouc, s.r.o., Zpráva o přezkoumání integrovaného systému za rok 2009)

### 3.1.10. Tržby

Tržby jsou jedním z nejdůležitějších ukazatelů ve firmě. Vývoj tržeb společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o. od roku 2005 po rok 2009 zobrazuje tabulka č... Největší tržby získává každoročně středisko Realizace. Do tržeb bývají zahrnovány i platby předem, tudíž mohou být (jako v roce 2006) nezvykle velké. I přes vysoký počet zpracovaných zakázek v roce 2009 (tab.č.3.1) klesly tržby středisku Projekce. Od roku 2007 stabilně rostou tržby středisku Školka. Může to být dáno zvýšením cen za rostliny a dřeviny nebo spoluprací s konkurenčními firmami, jakož členy SZÚZ (Svaz zakládání a údržby zeleně), v němž si všichni členové vypomáhají.

Tab.č.3.1.: Vývoj tržeb firmy (v Kč)

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Administrativa</b>	67 000	152 855	101 648	89 363	99 521
<b>Projekce</b>	1 271 000	1 581 175	2 146 513	2 897 039	2 677 783
<b>Údržba</b>	7 312 000	7 502 166	6 073 138	10 680 704	8 585 579
<b>Realizace</b>	37 117 000	100 880 946	31 755 940	42 587 547	42 272 120
<b>Školka</b>	14 059 000	16 917 000	16 413 891	17 628 005	18 861 580
<b>Firma celkem</b>	59 826 000	127 034 142	56 296 137	73 882 658	72 496 583

Zdroj: Interní dokumenty ZAHRADA Olomouc s.r.o.

### 3.1.11. Ocenění

Jako měřítko úspěchu může společnosti sloužit získaná ocenění v různých anketách. Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. dosáhla těchto úspěchů:

- **2006** – druhé místo Park roku – Zahradní úpravy administrativní budovy firmy GEMO spol. s r.o. Olomouc
- **2006** – první místo Ochrana a tvorba krajinného prostředí – Čehovice
- **2007** – druhé místo Park roku – Centrální park pro sídliště Jižní svahy ve Zlíně

- **2009** – první místo Park roku – Zahradně-architektonické úpravy venkovního areálu Omega – centrum sportu a zdraví Olomouc

Následuje praktická část práce, v níž se po dohodě s vedoucími pracovníky společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o. zaměřím především na středisko Realizací. Jedná se o největší středisko firmy obsahující nejvíce zaměstnanců a v němž se děje většina podnikových procesů.

### **3.2. Poslání**

Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. má od svého počátku směr, kterým se chce ubírat:

Být vlajkovou lodí ve svém oboru.

### **3.3. Vize**

Vize společnosti vychází z poslání. Společnost definovala svoji vizi takto:

Prosperující firma se spokojenými zákazníky a zaměstnanci.

### **3.4. Cíle**

Dlouhodobým cílem společnosti je:

- Stabilizovat ekonomickou situaci střediska tak, aby vytvářela a přiměřený zisk
- Odvádět jen vysoce profesionální a kvalitní práci
- Chovat se tak, aby měla jen spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet; maximálně vycházet zákazníkům vstříc
- Optimalizovat veškeré náklady a pracovat maximálně efektivně na všech úrovních

Taktické cíle společnosti:

- Tržby pro rok 2010 ve výši 64 000 000 Kč
- Dosáhnout ziskovosti před zdaněním 10%, což je 6 400 000 Kč
- Snížit náklady na opravy strojů na maximálně 750 000 Kč za rok
- Zprovoznit a řádně provozovat internetové stránky pro koupací jezírka a rodinné zahrady
- Dokončit spoluvytváření Uzlu tak, aby fungoval bezchybně

Operativní cíle společnosti:

- Omezení vyplácení prémie na všech úrovních
- Náklady na práci strojů účtovat na jednotlivé zakázky na základě jednotkových hodinových sazeb

- Plné dodržování využívání pracovní doby
- Seznámit každý den své spolupracovníky s výdělkem toho dne. Sami si přitom uvědomí, jak byli efektivní a kolik si vydělali.

### 3.5. Fondy EU

Vstupem ČR do EU v roce 2004 se společnosti nabízela možnost získat finanční prostředky z fondů spravovaných EU. Společnost prozatím žádnou podporu ze strany EU neobdržela, ale snaží se získat dotaci z fondů EU nebo finanční podporu ze zdrojů ČR (případně jejich kombinaci) na rekonstrukci závlahového systému, příjezdovou komunikaci a na opravu budov. Přestože podnik zapadá do skupiny MSP, programy EU zatím nepodporují MSP v oboru zahradnictví.

Díky Fondu soudržnosti a Evropskému regionálnímu a rozvojovému fondu získává společnost řadu zakázek. Těchto fondů totiž využívá stát a územně samosprávné celky a financují z nich potřebné projekty. Nejčastěji se jedná o vegetační úpravy dálnic a veřejné zeleně. Pokles zakázek financovaných z fondů EU společnost očekává do konce roku 2013, v němž končí největší část balíku finančních prostředků určených pro ČR.

### 3.6. Trendy

Jelikož se chce společnost ZAHRADA Olomouc stále rozvíjet a být plně konkurenceschopná, sleduje trendy ve všech oblastech. Důležité pro společnost jsou především trendy v oblasti realizací zahrad, parků a ostatních krajinářských úprav a také trendy v oblasti řízení společnosti.

V poslední době již nejsou v módě zahrady plné záhonů se zeleninou. Může za to náročnost na údržbu, spěch v dnešní době a také nízké ceny zeleniny v obchodech. Následný přechod trendu k okrasným zahradám začíná, až na výjimky, také upadat. Nyní se mísí zahradní architektura s pěstováním okrasných užitkových dřevin a bylinek. Na výsluní se také derou stále častěji realizované koupací jezírka a střešní zahrady.

U společností poskytujících své služby při realizaci zahrad nebo krajinářských úprav jsou sledovány také nové trendy. Jde především o maximální využití přírodních zdrojů a přírodních způsobů zakládání zeleně. Tato činnost vyhýbající se chemii odlehčuje životnímu prostředí a je nenáročná na údržbu.

### 3.7. Makrookolí podniku

Proměnlivost celého světa se promítá do všech oborů podnikání. Vnější okolí podniku se vyznačuje turbulentností a nepředvídatelností; manažeři musejí pracovat při navrhování strategie ve variantách a zohledňovat změny v prostředí při veškerém rozhodování.

#### 3.7.1. PEST analýza

##### Politicko-právní prostředí

Nejen společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o., ale téměř celou ekonomiku ovlivňují politicko-právní faktory, a to v rozsahu národním (stát reprezentovaný vládou, ministerstvy, parlamentem) nebo mezinárodním (EU). V politickém prostředí hraje roli například výsledek voleb do parlamentu. Dle vítěze může společnost očekávat snížení nebo zvýšení daní z příjmů, finanční příspěvek při přijetí absolventa aj.

V oblasti legislativy společnost klade důraz na dodržování zákonů, pravidel hospodářské soutěže a na dodržování etických zásad všemi zaměstnanci. Řídí se zákony:

- Zákon o DPH č. 234/2004 Sb.
- Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.
- Zákon č. 143/2001 Sb. o hospodářské soutěži
- Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
- Zákoník práce č.262/2002 Sb.
- A další

##### Ekonomické faktory

Z ekonomických složek působících na podnik podepisuje inflace a nezaměstnanost. Díky vysoké nezaměstnanosti si podnik může lépe vybírat zaměstnance na trhu práce. Jelikož je v ekonomice volných pracovních míst málo a uchazečů o práci hodně, lidé jsou ochotnější pracovat za nižší mzdu. Podnik tedy může ušetřit část mzdových nákladů. Zvyšování inflace se promítá do cen materiálu od konkurentů, ale také do cen fakturovaných služeb. Mnoho lidí si tedy nemůže dovolit (i díky nezaměstnanosti), z důvodu nedostatku finančních prostředků, pořídit si služby společnosti.

## **Sociální prostředí**

Na chod společnosti mají vliv také sociální faktory. Růst populace má za následek větší množství potencionálních zákazníků a zaměstnanců. Důležitou roli hraje vzdělanost pracovníků v odvětví – společnost přijímá kvalifikované pracovníky nejen do manažerských pozic, ale i do řad dělníků. Nedostatek vzdělaných pracovníků na trhu práce zvyšuje jejich cenu (pro společnost náklady), v případě nadbytku kvalifikovaných pracovníků v odvětví si firma může vybírat ty nejlepší pracovníky, kteří budou ochotni pracovat za nižší mzdu.

## **Technologie**

Vliv technologického pokroku je poznat i ve firmách zabývajících se zahradnictvím. Střediska Administrativa a Projekce jsou vybaveny moderními počítači a programy nezbytně nutnými pro bezproblémový chod společnosti. Všechny vozidla v majetku společnosti jsou vybaveny technologií GPS. Ve středisku Realizace se pracuje s moderními multifunkčními stroji, jmenovitě bagřák Joker, drobný stavební stroj Avant, nákladní automobil Avia + nakládací ruka (navíc kontejner, ložná plocha, cisterna nebo skříň). V majetku společnosti jsou i speciálně zaměřené stroje s jedinečnou technologií, např. štěpkovač, rotalátor apod.

Pro komplexní dodávku služeb pro zákazníky firma disponuje několika licencemi. Při realizacích střešních zahrad se jedná o technologii Optigrün, v případě koupacích jezírek má firma koupenou licenci od firmy Biotop.

## **3.8. Mikrookolí podniku**

### **3.8.1. Porterova analýza**

#### **Zákazníci**

Jedním z nejspolehlivějších měřítek úspěchu společnosti je bezesporu spokojenost zákazníků. V podnikové kultuře je zákazník na prvním místě. Není divu – kdyby firma neměla žádné zákazníky, neměla by žádné tržby.

Firma poskytuje své služby především zákazníkům z České republiky. Nebrání se ani realizacemi svých služeb v zahraničí, hlavně na Slovensku. Zákazníci jsou FO i PO a požadují různorodé zahradnické úpravy. Zákazníci se často opakují podle druhu realizací:

- Přírodně krajinářské akce, vegetační úpravy – pozemkové úřady, městské úřady, správy CHKO
- Vegetační úpravy komunikací – ŘSD, stavební firmy

- Rekonstrukce a zakládání parků – městské úřady, obecní úřady, povodí
- Rodinné zahrady – vlastníci rodinných domů
- Průmyslová a podnikatelská centra – podnikatelé, architekti, stavební a developerské firmy

Společnost si nechala během celého roku 2009 ohodnotit spokojenost zákazníků pomocí dotazníků. Dotazník obsahoval 5 otázek, jež jsou vypsány v příloze č.3. Celkový počet rozdaných dotazníků činil 123, z nichž 60 jich bylo odesláno na adresu společnosti. Ale pouze 8 z nich bylo vyplněno, všechny kladně. Bohužel kvůli nízké návratnosti dotazníků nemůže získat zpětnou vazbu od zákazníka. Vyplnění dotazníků totiž není pro zákazníka závazné ani povinné.

### **Dodavatelé**

Firma má s mnoha dodavateli kvalitní dlouhotrvající vztahy. Jejich spolupráce je založena na důvěře a kvalitě. V době krize ale mnoho spolehlivých dodavatelů zaniklo (patrně v tabulce č.3.2.), jiní museli kvůli přežití zvednout své ceny. Společnost se snaží se všemi svými dodavateli zlepšit vzájemné vztahy. Cílem společnosti je vypisování výběrových řízení dodavatelů poskytujících speciální služby nebo materiál a plně využít příležitost najít a vyzkoušet kvalitní zahraniční dodavatele (pouze v rámci EU). V roce 2008 společnost evidovala spolupráci se 108 dodavateli. Přehled všech dodavatelů dle druhu portfolia zobrazuje tabulka č.3.2.



Tab.č.3.2. : Přehled o vedených portfoliích a počtech hodnocených dodavatelů

Druh portfolia (dodavatelů)	Odpovědná osoba za vedení portfolia	Počet dodavatelů v roce 2006	Počet dodavatelů v roce 2007	Počet dodavatelů v roce 2008
kancelářské potřeby	Pracovník odd. Sekretariát	3	3	3
Dod.střediska Projekce	Vedoucí střed. Projekce	16	16	16
Rostlinný mat.- Realizace	Technik realizací	30	26	29
Ostatní pomocný mat.	Technik realizací	25	23	18
Rostlinný mat. - Školka	Vedoucí odd. Odbyt	13	15	13
Ostatní mat. - Školka	Vedoucí odd. Výroba	11	13	6
Dod.střediska Údržba	Technik údržby	12	12	12
Servis Údržba	Technik údržby	9	9	9
Vzdělávací akce	Pracovník odd. Personalistiky	12	16	2
Celkem		131	133	108

*Zdroj: Zpráva o přezkoumání integrovaného systému za rok 2008, str. 19, ZAHRADA Olomouc s.r.o.*

Přehled části dodavatelů je přiložen v této práci jako příloha č.4. Mezi nejdůležitější dodavatele materiálů, výrobků a služeb patří Školky Montano s.r.o., ABEX Substráty, a.s., ARBOEKO, s.r.o.

### **Potenciální konkurenti**

Jelikož vstup do odvětví zahradnictví není nijak kapitálově náročné, eviduje v poslední době společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. mnoho nových konkurentů. Vysoká nezaměstnanost nutí lidi hledat si zaměstnání; lidé se při vidině zisku pouštějí do podnikání a zakládají nové společnosti nebo podnikají jako FO. Tito živnostníci a podnikatelé, přestože nabízejí opakující se nenáročné zahradnické úpravy, představují hrozbu pro společnost.

## **Substituty**

V oboru zahradnictví se těžko hledají a popisují substituty. Prakticky bychom mohli srovnávat např. záměnu travnaté plochy za umělý trávník nebo plechovou střechu za střešní zahradu. Jako substituty lze označit například při sázení různorodých bylin nebo dřevin záměnu jiných rostlin, při výstavbě zídek či obložení použít substituční materiály; pro zákazníka může být jako substitut koupací jezírko oproti bazénu.

## **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

V době krize, vyznačující se hlavně růstem úspor spotřebitelů, a v dokonale konkurenčním prostředí je vyvíjen obrovský tlak na cenu zakázek. Konkurenční firmy jsou ochotny provádět své služby za nízkou cenu, což ovšem přináší negativní efekt – nízkou kvalitu. Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. má ceny za realizaci zakázek mírně vyšší než konkurence, ovšem odvádí jen vysoce profesionální a kvalitní práci.

Díky členství ve Svazu zakládání a údržby zeleně (SZÚZ) společnost může spolupracovat se všemi jeho členy (80 členů). Tato spolupráce funguje prostřednictvím outsourcingu. Prostřednictvím SZÚZ může společnost ovlivňovat politiku při jejím vnímání oboru zahradnictví, být informována v oblasti vzdělávání pracovníků či čerpání grantů.

Přehled části konkurentů společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o. je přiložen jako soubor č.5 v příloze této práce. Mezi největší konkurenci jsou řazeny firmy: NAVRÁTIL KRAJINA s.r.o., GARDEN Studio s.r.o., GARDEN Moravia s.r.o.

## **3.9. Analýza vnitřního prostředí**

### **3.9.1. Swot analýza**

- **Strenghts = Silné stránky** - Z celé SWOT analýzy střediska Realizací bylo zjištěno nejvíce položek silných stránek. Jde především o široký rozsah poskytovaných služeb. Oproti speciálně se orientovaným konkurentům je společnost všeobecně zaměřena na realizaci a servis všech zahradnických a částečně i nezahradnických (pokládka dlažby, stavby zídek) zakázek. Další silnou zbraní společnosti je její tradice a dobré jméno nejen v Olomouckém kraji, ale po celé republice. Dalším identifikovaným pozitivem společnosti je stálá snaha vedení a zaměstnanců společnosti o podnikový a profesní růst. Jen loajální a vzdělaní zaměstnanci dopomůžou společnosti k úspěchu.
- **Weaknesses = Slabé stránky** - Společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. disponuje i slabými stránkami. Za zmínku stojí nepružná spolupráce s ostatními středisky (na

vině může být špatná komunikace nebo absence celofiremního informačního systému). Firma se již dříve zabývala otázkou pořízení informačního systému, ale z důvodu vysokých nákladů se zaměřuje na rozšiřování již stávajícího programu UZEL. Technici střediska Realizace budou vybaveni pro práci v terénu notebooky s připojením na internet. Dalším zjištěným negativem jsou vysoké náklady na údržbu používaných strojů a rostoucí neplánované náklady při realizovaných zakázkách. Tímto problémem se již společnost zabývala při stanovování operativních a taktických plánů.

- **Opportunities = Příležitosti** - Jako příležitost společnost bere možnost získání kvalifikovaných pracovníků na přeplněném trhu práce nebo využití znalostí a zkušeností svých zahraničních partnerů. Společnost chápe krizi jako výzvu k překonání konkurence. Mnoho konkurentů v krizi se zmítané ekonomice ukončilo svoji činnost; společnost se snaží efektivnějším řízením vybudovat si ještě lepší postavení na trhu.
- **Threats = Hrozby** - Za hrozbu firma považuje především ztrátu zákazníků z důvodu vlastní vysoké ceny, nízké ceny a nízké kvality konkurentů. V době krize šetří peníze i zákazníci, což se projevuje nižší poptávkou po službách společnosti než v minulých letech. Další hrozbou je odliv peněz z fondů EU, díky nimž zákazníci financují objednané zakázky. Největší podporu z fondů EU bude ČR čerpat do roku 2013 (26,69 mld. Eur).

### 3.9.2. Swot matice podniku – tab.č.3.3.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dobré postavení a dobré jméno firmy nejen na Olomoucku</li> <li>-Velikost firmy- schopnost realizovat velké zakázky</li> <li>-Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>-Široký rozsah specializovaných služeb (krajina, parky, rodinné zahrady, přírodní koupací jezírka, střešní zahrady, práce s kamenem...)</li> <li>-Stálá snaha vedení i zaměstnanců o profesní růst</li> <li>-Spolupráce se zahraničními firmami</li> <li>-ISO 9001, 14001</li> <li>-Spolupráce se stálými zákazníky</li> <li>-Snaha stálého posunu vpřed</li> <li>-Stálý rozvoj potřebné mechanizace</li> <li>-Schopnost realizovat po celé ČR i v PL,SR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nedostatek kvalitních dělníků</li> <li>-Občas nepružná spolupráce mezi středisky</li> <li>-Zatím nedokonalé fungování IS-UZEL</li> <li>-Nedostatečné portfolio firmy</li> <li>-Vysoké náklady na opravy strojů</li> <li>-Vysoké režijní náklady</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Krise jako výzva k překonání konkurence – efektivnější a kvalitnější práce</li> <li>-Vytvořit tým skvělých a spolupracujících odborníků ve firmě</li> <li>-Užší vztah a spolupráce s širokou obcí projektantů a zákazníků</li> <li>-Možnost výběru kvalitních pracovníků na trhu práce</li> <li>-Využit zkušeností zahraničních partnerů</li> <li>-Náročné zakázky z dotací v oblasti ŽP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Odliv zakázek z důvodu krize</li> <li>-Konec dotací v oboru</li> <li>-Ztráta zákazníků díky vysoké ceně, nekvalitní práci a nízké ceně konkurence</li> <li>-Nehledání nových příležitostí právě v době krize</li> </ul>

### 3.9.3. Finanční analýza

Data pro finanční analýzu jsem získal z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy společnosti za rok 2009. Část výsledků jednotlivých ukazatelů jsem srovnal s výsledky z roku 2007.

#### Ukazatele zadluženosti

- Celková zadluženost = 39,05 – ukazatel vyjadřuje, že aktiva podniku jsou z 39,05 % kryta cizími zdroji. Čím je výsledek vyšší, tím větší je finanční riziko firmy. Doporučená hodnota je mezi 30 % a 60 %, přičemž záleží na oboru podnikání firmy. Oproti roku 2008, kdy byl výsledek 35,6 %, se celková zadluženost zvýšila o 3,45%.
- Míra zadluženosti (stupeň finanční samostatnosti) = 64,23 – na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,64 Kč celkových závazků. Doporučovaná hodnota je stanovena mezi 30% - 60%. Oproti roku 2007 ukazatel narostl o 8%. Pokud je výnos z vlastního kapitálu vyšší než je úrok placený za použití cizích zdrojů, má to pro podnik pozitivní vliv.

#### Ukazatele aktivity

- Počet obrátek aktiv = 1,37 – minimální doporučená hodnota obrátek je 1. Tato hodnota se však odlišuje podle odvětví, nízká hodnota též může vypovídat o vysokých investicích do budoucnosti. Společnost splňuje minimální doporučenou hodnotu; celková aktiva se obrátí 1,37krát v tržbách.
- Doba obratu zásob = 40,44 – ukazatel vypovídá o intenzitě využívání zásob pro dosažení tržeb. Tento ukazatel je ovlivněn velikostí zásob. Vypovídá, že zásoby jsou po 40,44 dne přeměněny v tržby.
- Doba obratu (splatnosti) pohledávek = 136,24 – vyjadřuje dobu od vyfakturování služeb po jejich uhrazení. Oproti roku 2007 se hodnota z 56,32 dní zvýšila na 136,24 dní, což značí, že společnost musí čekat na platbu od odběratelů 136,24 dne. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejmenší – v tomto případě se podnik může stát insolventní, častěji užívá úvěrů -> vyšší náklady.

- Doba obratu závazků = 85,08 – společnost splatí své závazky v průměru v 85.den po fakturaci. Oproti roku 2007, kdy ukazatel činil 42,48 dní, se hodnota zdvojnásobila. Vysoká hodnota je jistě obrazem kázně odběratelů, díky nimž podnik nemůže splácet své závazky dříve.

### **Ukazatele likvidity**

- Okamžitá likvidita = 0,11 – za přijatelný výsledek lze považovat hodnoty vyšší než 0,2. Oproti roku 2007, v němž měla okamžitá likvidita hodnotu 0,65, se nyní výrazně snížila a společnost se téměř nachází v platební neschopnosti.
- Běžná likvidita = 2,15 – oběžná aktiva pokrývají 2,15krát krátkodobá pasiva podniku. Kdyby podnik proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost, je schopen 2,15krát uspokojit své věřitele. V roce 2007 činila běžná likvidita 2,34. Sledujeme tedy pokles oběžných aktiv nebo nárůst krátkodobých závazků.

### **3.10. Zaměstnanci**

Pro společnost jsou kvalitní a výkonní zaměstnanci nejdůležitějším hnacím motorem. Proto vedoucí pracovníci kladou velký důraz na oblast lidských zdrojů, ať již v přijímání nových pracovníků, či odměňování, motivaci a vzdělávání stávajících zaměstnanců. Jako příloha č.6 je uvedeno organizační schéma podniku, v němž je uvedeno rozdělení středisek a pracovních míst.

#### **3.10.1. Přijímání zaměstnanců**

Průměrný počet pracovníků podle jednotlivých středisek popisuje tab.č.3.4. V roce 2009 pracovalo ve společnosti průměrně 83 zaměstnanců. Tento počet se odvíjí podle ročních období, v hlavní sezóně jsou přijati i zaměstnanci s uzavřenou dohodou o provedení práce. Mimo 2 jednatelů a jednoho společníka ve firmě pracuje 20 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v oboru zahradní výroba a zahradní architektura a 10 středoškolsky vzdělaných pracovníků v oboru zemědělství nebo zahradnictví.

Požadavky při přijímání zaměstnanců jsou různé dle jednotlivých pozic, společnost vyžaduje u každého pracovníka odevzdání životopisu a absolvování přijímacího pohovoru. Na pracovní pozici technik je přijat uchazeč s vysokoškolským vzděláním, mistr je středoškolsky vzdělaný pracovník v oboru zemědělství nebo zahradnictví, případně jiný zaměstnanec pracující dlouhodobě a kvalitně ve firmě.

Tab.č.3.4. Průměrný počet zaměstnanců dle jednotlivých středisek

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Realizace</b>	33,58	32,4	36	40,1	42,8
<b>Školka</b>	19,92	19,6	20,5	19,5	20,2
<b>Údržba</b>	7,5	8,5	7,9	9,9	9,6
<b>Projekce</b>	1	1,9	1,3	3,4	4,0
<b>Vedení</b>	2	2	2	2,0	2,0
<b>Administrativa</b>	4	4	4,3	5,0	5,0
<b>Celkem</b>	<b>68</b>	<b>68,4</b>	<b>72,1</b>	<b>79,9</b>	<b>83,6</b>

### 3.10.2. Odměňování zaměstnanců

Ve společnosti se mísí několik druhů mzdy. Pro některé pracovníky je množství a kvalita odvedené práce motivem. Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni následovně:

- Dělníci: úkolová mzda + prémie
- Mistři: úkolová mzda + podíl na zisku jimi realizovaných zakázek + prémie
- Technici: Hodinová mzda + podíl na zisku zakázek + podíl na zisku jimi realizovaných zakázek
- Administrativní pracovníci: stálý plat

### 3.10.3. Kontrola zaměstnanců

Kontrolu práce a plnění plánu v rámci pracovní skupiny provádí mistr skupiny. Za správnost, úplnost a rozpočet zakázky odpovídá technik, jež má na starosti danou pracovní skupinu a zakázku. Obecně lze konstatovat, že kontrolu vždy provádí hierarchicky výše postavený pracovník (nadřízený).

### 3.10.4. Rozvoj zaměstnanců

V roce 2009 probíhala ve společnosti zákonná školení, ale i odborná školení dle požadavků. Nejčastěji se školení provádí v zimních měsících, kdy je kvůli počasí prakticky znemožněna jakákoliv zahradnická činnost. Minulý rok proběhlo 25 vzdělávacích akcí, za něž vynaložila společnost 232 615 Kč. Nebyly uskutečněny 3 plánované školení, jež byly zhodnoceny bez přínosu pro společnost a její zaměstnance. Jednotlivá školení jsou vybírána

důsledně a předem konzultována s účastníky školení. Nejčastěji se jedná o školení bezpečnosti práce, proškolení při seznamování se s prací s novými stroji, zdokonalování jazykových dovedností. Každoročně bývá vyhodnocena účast a spokojenost zaměstnanců se školením. V minulém roce ohodnotili zaměstnanci spokojenost s kurzy vzdělávání v rámci celé firmy v kategorii „spokojen“. Jsou hodnoceni i dodavatelé vzdělávacích akcí na základě vyplněných protokolů o vzdělávací akci.

Proces vzdělávání patří k jedním z hlavních monitorovaných procesů. Společnost chce pomocí neustálého vzdělávání získat velmi loajální a profesionální tým a využít potenciálu zaměstnanců.

#### 3.10.5. Motivace zaměstnanců

Vedoucí pracovníci společnosti jsou si vědomi důležitosti motivace všech zaměstnanců. Zaměstnanci jsou při plnění úkolů ovlivňováni motivací pro své dobro nebo pro dobro společnosti.

U pracovníků s úkolovou mzdou je zajisté největším motivem odměna za dobře vykonanou práci. Účast na tuzemských i zahraničních vzdělávacích akcí nebo možnost osobního růstu (mistr -> technik) jsou dalším z motivů používaným společností ZAHRAHA Olomouc s.r.o. Zaměstnanci se podílejí na tom, aby společnost byla špičkou ve svém oboru. Tudiž by pro ně měl být motivační fakt, že mohou pracovat u nejlepší společnosti v oboru zahradnictví a krajinářství.

#### 3.10.6. Průzkum zaměstnanců

Pomocí dotazníků jsem provedl výzkum týkající se personálních činností a strategie společnosti. Zaměstnanci měli pomocí odpovědí na otázky uvést, jak společnost provádí svoji personální politiku.

Otazník obsahoval 22 otázek, kterým respondenti přidělovali hodnoty 1-5, přičemž hodnota 1 znamená, že s tvrzením respondent nesouhlasí, hodnota 5 značí, že tvrzení maximálně odpovídá realitě. Konkrétní podoba dotazníku je zobrazena v příloze číslo 7. Pro účely výzkumu byli dotazováni manažeři na třech úrovních řízení na střediscích Realizace, Projekce a Správa.

Ve společnosti pracují 3 muži na pozici Top management, 2 z nich dotazník vyplnili. Na pozicích středního managementu pracují ve společnosti 4 muži a 3 ženy, všichni na dotazník odpověděli. A na pozici liniového managementu pracuje 8 mužů a jedna žena,



z nichž odpovědělo 5 mužů a jedna žena. Celkem odpovědělo 15 respondentů, což je 79% všech respondentů.

Jako příloha č.8 tohoto dokumentu jsou uvedeny tabulky s charakteristikami respondentů a odpovědi respondentů dle jejich postavení.

## **Vyhodnocení**

Z výsledných tabulek jsem zjistil, že všech 22 faktorů lze považovat za nadprůměrné. K průměrné hodnotě se nejvíce přibližují faktor 19 („V organizaci je určena osoba, která je odpovědná za potřebnou úroveň lidských zdrojů“) a 21 („Organizace uplatňuje standardizovaný proces vyřizování stížností zaměstnanců“).

Podle všech vyhodnocených nadprůměrných odpovědí respondentů lze usuzovat o velmi dobrých vztazích se zaměstnanci ve firmě. Firmu může těšit názor na ekologické chování organizace, na kterém si velmi zakládá. Další silnou stránkou je pravidelné školení zaměstnanců a důraz na ochranu zdraví při práci zaměstnanců.

## **Návrhy a opatření průzkumu**

Vedení firmy není zcela spokojeno se strategií společnosti. Mělo by si však uvědomit, že pomocí pouze té správné strategie může dojít nejen k vytčeným cílům, ale také především k zajištění konkurenčních výhod, k souladu mezi aktivitami podniku a vnějším okolím a ke správnému taktickému a operačnímu rozhodování. Strategie by měla být provedena v několika variantách, které by zohledňovaly možný směr vývoje podniku.

Manažeři střední úrovně mají výhrady k fluktuaci zaměstnanců. Určitě za tím bude stát i to, že podle jejich názoru není ve firmě pracovník plně zodpovědný za potřebnou úroveň lidských zdrojů. Tento pracovník by nejen přijímal zaměstnance do pracovního poměru, ale také by se měl zaměřit na možnou příčinu fluktuace zaměstnanců. Zda zaměstnanci odchází ze mzdových důvodů, kvůli pracovním konfliktům aj. Firma nemusí nutně přijímat nového personálního pracovníka, ale mohla by se zaměřit na předání více pravomocí a odpovědnosti stávajícímu pracovníkovi, jenž zajišťuje personální otázky firmy.

Takovýto pracovník by mohl svou práci uspokojit i několik výhrad manažerů první linie, jako například zkvalitnění plánu zaměstnanosti a lépe řídit a vyřizovat stížnosti zaměstnanců. Manažeři si navíc myslí, že v podniku není moc dobře dodržována politika rovných příležitostí. Ať již se jedná o nerovnoměrné rozdělování práce nebo o přidělování

pracovního majetku, může být negativně ovlivňována morálka nebo mezilidské vztahy ve firmě.

### **3.11. Podnikové procesy**

V jednotlivých střediscích, mezi jednotlivými středisky a se stakeholdery probíhá mnoho procesů. Firma se snaží o efektivnost při řízení procesů a o pružné operativní řízení výrobních i nevýrobních procesů. Propojením a návazností všech procesů chce společnost dosáhnout stanovených cílů.

Díky ekonomické krizi společnost začala více šetřit a zabývat se zefektivněním firemních procesů. Management si od tohoto kroku slibuje snížení nákladů a úsporu času, a to při zachování stejné kvality firmou poskytovaných služeb. Prodělečným procesem ve středisku Realizace je dřevovýroba. Ta se skládá z výroby kůlů, jež slouží pro upevnění stromů. Společnost spotřebovává ročně při výsadbě dřevin tisíce těchto kůlů, které si sama vyrobí. Z koupené dřeviny společnost využije 100 % materiálu. Při zpracování vznikají kůly, příčky a odpadový materiál, jež společnost dále využívá k borkování dřevin.

Celkový proces dřevovýroby se skládá z několika dílčích procesů. Jako příloha č.9 je vloženo schéma a foto střediska Realizace a na nich je vyznačeno 5 pracovišť.

Pracoviště 1:

- odříznutí nevhodných konců tyčí
- měření požadovaných délek tyčí dle jejich průměru
- řezání tyčí na příslušné délky

Pracoviště 2:

- hrubé odkornění pomocí talířového odkorňovače
- nastavení frézy, frézování kůlů na požadovaný průměr
- odpad z frézování je přímo odváděn do vozíku, na kterém je pak odvezen na shromaždiště dřevěného odpadu a dále využíván
- výstupem z frézky je polotovár kůlu o požadovaném průměru
- výroba špice pro snadné zatloukání kůlu do země
- zabroušení okraje proti roztřepení

- podélné rozřezání kůlů pro výrobu příček
- naměřování délky příček
- řezání příček
- fazetkování proti třepení konců příček

Pracoviště 3:

- skladování příček a kůlů

Pracoviště 4:

- shromaždiště odpadové štěpky dále využívané k nastýlání vsazených dřevin proti prorůstání plevelu

Mezi jednotlivými pracovišti je materiál převážen malotraktorem, na celé výrobě se podílejí 3 pracovníci a 3 stroje v budově. Pracoviště č. 5 je pouze eventuální a bude sloužit při prezentovaném doporučení. Pro lepší pochopení celého procesu dřevovýroby je přiloženo CD s videem (jako příloha č.11) zachycujícím celý postup výroby kůlů. CD je přiloženo v průhledné kapse na konci tohoto dokumentu.

### **3.12. Informace**

Firma pracuje s primárními i sekundárními informacemi. Nevýhodou sekundárních dat je jejich vyhledávání. Všechny potřebné informace jsou vytištěny a uloženy v šanonech v kancelářích pracovníků (v místě vzniku). A tak se musí informace pracně dohledávat a dojíždět mezi jednotlivými středisky. Zaměstnanci si vedou vlastní databáze dat, jež nejsou nijak propojené. Tyto informace bývají často zastaralé a mají tudíž malou vypovídací hodnotu. Informace by tedy měly být stále aktualizované. Společnosti chybí spolehlivý informační systém, na něj by měl přístup každý zaměstnanec ze svého pracoviště a mohl by vkládat/získávat potřebné informace.

Primární informace společnost získává z médií, výstav a veletrhů, stykem se zákazníky nebo spoluprací se zahraničními firmami.

### **3.13. Informační systém**

Společnosti chybí ucelený informační systém, jež by zefektivnil firemní komunikaci a zjednodušil řízení a propojení všech středisek. Bohužel si však nemůže tak velkou investici

dovolit, protože pořízení kvalitního informačního systému by ohrozilo již tak nestabilní finanční situaci podniku. Společnost pro své potřeby pracuje s těmito programy:

- **Gabriel** – slouží pro potřeby střediska Školka a Realizace – eviduje skladové zásoby, informace o materiálu k prodeji
- **Ježek software** – středisko Administrativa – účetní program poskytující informace z účetních případů (faktury, výpisy z bankovních účtů, atd.). Tento program pracuje v uživatelském prostředí MS DOS a je velmi zastaralý
- **Kros** – středisko Realizace – program slouží při vypočítávání rozpočtů zakázek, výstupní data mohou být přeformátována do MS Excell
- **Uzel** – středisko Realizace – propočítává efektivnost zakázek, docházka zaměstnanců, nákladovost jednotlivých strojů, nákladovost pracovníků
- **Ostatní programy** – Mikrostation, Photoshop, MS Office

Všechny tyto programy nejsou spolu kompatibilní, každý program má jiný systém zpracování dat. V roce 2008 proběhlo ve firmě výběrové řízení na dodavatele informačního systému. Po zvážení všech okolností, nejen z finančních důvodů, ale také proto, že žádný z dodavatelů neměl zkušenosti s implementací informačního systému ve společnosti zabývající se zahradnictvím nebo podobnou činností, společnost výběrové řízení zrušila a zaměřila se na rozšiřování programu Uzel. Tento program je vlastníkem dle požadavků firmy zdokonalován a po částech uváděn do provozu.

### **3.14. Komunikace**

Ve společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o. se vyskytují všechny druhy komunikace. Firemní kultura je na velmi dobré úrovni, převažuje přátelská atmosféra a neformální komunikace mezi zaměstnanci.

Ve vztahu s externími subjekty firma dodržuje formální vztahy a dbá na etiku. Co se týče zákazníků, společnost má zájem udržet si dobré a stálé zákazníky. V poslední době se však množí zákazníci, kteří o práci firmy nemají zájem a potřebují nabídku do počtu nebo potřebují vytvořit neexistující položkový rozpočet – při komunikaci s těmito zákazníky je společnost obezřetná.

### 3.15. Strategie společnosti

*„V minulých letech společnost zaměřovala společnost svoji strategii na vstup ČR do EU, čímž se zvýšil zájem investorů o zakázky v jejím oboru. Ze stran příjemců dotací se společnosti daří získávat a udržet stále zákazníky, kteří dávají přednost kvalitě a serióznímu jednání před nejnižší nabídkovou cenou. I když je stále těžší uspět ve výběrovém řízení, kde je rozhodujícím kritériem právě nejnižší nabídková cena. K získávání nabídek společnosti pomáhá dobré jméno, spolehlivost a široká nabídka komplexních služeb nejvyšší kvality.*

*Krizi se snaží společnost brát jako výzvu pro zlepšování ve všech směrech. Snaží se uspět nad konkurencí a vytvořit ve firmě výkonný, vysoce profesionální a loajální tým spolupracovníků, který se spolupodílí na dění ve firmě a soustředí se na zamezení plýtvání ve všech směrech. Rozvoj péče o pracovní prostředí a zlepšování životního prostředí jak ve firmě, tak u dodavatelů patří k přirozenému rozvoji společnosti.*

*Problémem předcházejícího roku byl nedostatek finančních prostředků na zabezpečení řádného chodu firmy. Společnost má takto stanovenou strategii:*

*Krátkodobá celofiremní strategie do konce r.2009 :*

- *Výrazně zlepšit celofiremní komunikaci*
- *Razantně zvýšit celofiremní rezervu*
- *Vypracovat protikrizový plán společnosti*
- *Zaměřit své aktivity na vnitrofiremní úspory a hledání co nejefektivnějšího způsobu výroby a služeb*
- *Co nejefektivněji oslovovat zákazníky – zejména přesně zaměřenými tiskovinami a www*
- *Motivovat všechny spolupracovníky k co největší sounáležitosti s firmou, co nejefektivnější a nej kvalitnější práci tak, aby zákazník získal více, než očekával*

*Střednědobá strategie společnosti ( do 5 let):*

*Postupně realizovat cíle stanovené ve strategii firmy zaměřené na zajištění konkurenceschopnosti , tzn., sledovat a orientovat se na trhu práce a hledat možnosti využití fin. prostředků na rozvoj firmy ve všech oblastech .*

*Cíl společnosti: vyprofilovat se jako jedna ze 3 - 4 nejsilnějších a nej kvalitnějších firem působících na Moravě*

*Strategie společnosti do roku 2015 :*

*V dlouhodobém strategickém plánování si firma klade za cíl rozvoj 4 základních směrů:*

- *realizace sadovnických a krajinářských úprav*
- *produkce a prodej dřevin*
- *projekce sadovnických a krajinářských úprav*
- *údržba*

*Nejdůležitější částí strategie je postupné zefektivnění a zajištění konkurenceschopnosti firmy za přispění a využití finančních prostředků z EU poskytovaných od r. 2007 – 2013.*

*Pro společnost je důležité co nejdříve vyprofilovat jasný směr, cíl a způsob financování každého střediska tak, aby bylo schopno pružně reagovat na jakékoliv změny tržního prostředí.*

*Splněním strategických cílů je možné docílit aktivního života, spokojenosti a profesního růstu pracovníků, obnovy technického vybavení, mechanizace a dopravy a v neposlední řadě zajistit adekvátní růst mzdových prostředků a dalších zaměstnaneckých výhod. Organizace nemá za cíl neustálý růst objemu prací a počtu zaměstnanců bez finančního zisku. Jejím cílem je efektivita, spokojenost zákazníka a zaměstnanců.“*  
(marketingový plán 2010/01)

Cenová strategie

Společnost uplatňuje strategii prémiovou – nabízí širokou škálu velmi kvalitně provedených služeb za vysokou cenu. Konkurence firmy prodává své služby za nízkou cenu, ale ve velmi nízké kvalitě. To často zákazník pozná až po realizování objednaných služeb.

### **3.16. Sponzoring**

Společnost v roce 2009 sponzorovala částkou 32 500 Kč. Tato částka je nižší než plánovaná z důvodu špatné solventnosti firmy. Každoročně sponzoruje obec Přemyslovice a CK Bovi.

V rámci podnikové filantropie společnost spolupracuje s MŠ Sluníčko v Olomouci a s nadací Partnerství. Společnost se snaží zapojit do veřejného života v místě působení firmy a to se zaměřením na ekologii, sociálně potřebné a neziskové organizace.

### **3.17. Reklama**

Při rozhodování o realizaci reklamy se chce společnost odlišovat od nabídky konkurentů a efektivně rozhodnout kde a kdy zveřejní reklamu. Náklady na reklamu v roce 2009 přesáhly 146 000 Kč, což je třetina připravovaného plánu. Nejvíce úsilí soustřeďují pracovníci na prezentaci firmy na webových stránkách. Mimo svoji celofiremní stránky [www.zahrada-olomouc.cz](http://www.zahrada-olomouc.cz) byla minulý rok založena webová stránka poskytující informace pouze o střešních zahradách ([www.stresni-zahrady.cz](http://www.stresni-zahrady.cz)). Firma plánuje vybudování dalších dvou webových stránek, jež se budou specializovat na přírodní koupací jezírka a rodinné zahrady. Tato forma reklamy na internetu je v dnešní době velmi efektivní a zajisté pomáhá získat zákazníky pro zajímavé a složité realizace zakázek.

Firma se dále zviditelňuje na různých přednáškách, výstavách a veletrzích. Pracovníci střediska Školka vystavují každoročně na veletrhu Zelený svět v Brně, zástupci společnosti se zúčastnili dále ve výstavišti Flora Olomouc a For Garden s expozicí střešních zahrad. Pro účely přednášek a účasti na výstavách a veletrzích vlastní společnost 3ks rollbanerů s reklamou na vegetační střechy, přírodní koupací jezírka a celofiremní.

Společnost vždy používá své logo ve svých inzerátech a v dalších reklamních akcích. Do nákladů určených na reklamu jsou dále zahrnuty reklamní předměty v různých podobách (propisky, letáky, papírové složky), tištěné reklamy v časopisech a DVD.

## 4. Návrhy a doporučení

Ve vztahu se zákazníky navrhuji společnosti místo dotazníků provést telefonické šetření. Sice je nákladnější, ale určitě bude mít vypovídací hodnotu. Spokojenost zákazníků ale společnost nejlépe pozná, když se zákazník stále vrací a šíří díl dobré jméno společnosti.

V oblasti reklamy je na velmi dobré úrovni tvorba internetových stránek zaměřených na tématické realizace – koupací jezírka, střešní zahrady, rodinné zahrady. V dnešní době člověk mající určitou potřebu hledá informace pro její uspokojení především na internetu. Společnost by se ale měla zaměřit také na ostatní formy reklamy, jelikož stále je velké množství potenciálních zákazníků, jež se neinformují na internetu. Při svém působení ve firmě při realizacích zakázek jsem si všiml nedostatečné reklamy. Společnost by se mohla propagovat na tzv. reklamních tabulích vystavených poblíž místa realizace zakázek. Měla by obsahovat alespoň logo společnosti a nápis, např. „Úpravu parku provádí společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o.“.

Zpracoval jsem přehled všech informačních toků - viz příloha č.10, což může být pomocným podkladem pro rozhodování a volbě vhodného informačního softwaru (systému), tvorbě komunikačních kanálů apod. Pořízení informačního systému je však dlouhodobým strategickým rozhodnutím nesoucí s sebou těžké finanční břemeno. Společnost nemá žádné finanční prostředky nazbyt, a proto se rozhodla využít možnosti rozšířit již používaný program UZEL. Pokud by to bylo možné, bylo by vhodné požádat dodavatele programu o zajištění kompatibility s ostatními programy. Tím se zefektivní činnost všech pracovníků a budou eliminovány chyby v komunikaci mezi jednotlivými středisky. Pokud si firma v příštích letech zajistí finanční stabilitu a každoročně bude vykazovat zisk, navrhuji ji pořídit si informační systém.

Pro snížení nákladů v procesu dřevovýroby navrhuji 3 řešení:

- Vybudování přístřešku poblíž pracoviště č. 1, v němž by byly skryty stroje z pracoviště č. 2. Společnost by musela porovnat náklady na přístřešek (+ náklady na stěhování, rozvod el.energie) s úsporou pohonných hmot a času, jež by bylo ušetřeno zrušením pracoviště č.2. Stojí však za zvážení, zda by strojům prospěly změny teploty a vlhkosti ve venkovním prostředí.



- Přemístění shromaždiště odpadové štěpky z pracoviště č. 4 na nově vytvořené pracoviště č. 5. Tím bude dosaženo úspory času a pohonných hmot jak při převozu štěpky z pracoviště č.2, tak při potřebné nakládce štěpky pro účely realizací zakázek
- V případě objevení levného a spolehlivého dodavatele pořizovat kůly a štěpku od něj, zrušení dřevovýroby a soustředění svých sil do jiných oblastí.

Největším „trnem v oku“ společnosti je zajisté vysoká doba obratu pohledávek. Společnost tedy nemůže disponovat s peněžními prostředky, které jí patří, a balancuje na pokraji insolventnosti – roste také doba obratu závazků. Její odběratelé buď nemohou platit (také čekají na splacení svých pohledávek) nebo nechtějí (volné finanční prostředky nesoucí úrok pozdrží co nejdéle na spořicímu účtu v bance, termínovaném vkladu aj). Společnosti navrhuji častěji využívat speciálních společností, jež se zabývají odkupem pohledávek. Zajistí si tak část finančních prostředků potřebných pro investice v jiných oblastech. Východiskem je také ukončení spolupráce s klienty, jejichž doba splácení je velmi vysoká.

Riziko insolvence je velmi vysoké a společnost by měla při sestavování strategie tuto hrozbu eliminovat.

## 5. Závěr

Zabýval jsem se sestavením strategie pro malé a střední podniky. Cílem mé práce bylo stanovit vhodnou strategii pro zajištění prosperity podniku.

V teoretické části jsem se zabýval důležitostí MSP v národních i nadnárodních ekonomikách. Po vyjmenování základních pojmů nezbytných pro další posun jsem se zaměřil na vnější a vnitřní prostředí firem. Analýzu vnějšího prostředí jsem rozdělil na makrookolí (PEST analýza) a mikrookolí (Porterova analýza). Vnitřní prostředí popisuje SWOT a finanční analýza. Dále jsem se zaměřil na důležitost zaměstnanců v podniku, firemní procesy, komunikaci a především strategii.

Pro aplikaci teoretických poznatků jsem si vybral společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. Po krátkém představení firmy jsem vyjmenoval její vizi, poslání a cíle. Strategii společnosti ovlivňuje mnoho faktorů, mezi nimi i trendy a příjem dotací z fondů EU. Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí jsem vypočítal pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzu společnosti. Při výpočtu jsou uvedeny pouze výsledky, protože společnost si nepřeje zveřejnit citlivá data.

Dále jsem přiblížil problematiku práce se zaměstnanci, vedoucím pracovníkům jsem předložil dotazník týkající se strategie společnosti a úrovně řízení lidských zdrojů. Dotazník a jeho výsledky jsou zobrazeny v přílohách č.7 a 8, návrhy a doporučení jsou zobrazeny v kapitole č.3.10.6. Při poznávání firemních procesů jsem se zaměřil na dřevovýrobu, jejíž provoz je ztrátový. Pro tento proces jsem navrhnul 3 doporučení, které jsou uvedeny v kapitole č.5. Při pohledu na současnou strategii společnosti, s přihlédnutím všech faktorů ovlivňujících chod společnosti, a dle výsledků provedených analýz jsem pro společnost ZAHRADA Olomouc s.r.o. navrhnul strategii, o které se domnívám, že bude pro podnik přínosem.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [ 1 ] CARDA,A.; KUNSTOVÁ,R.: *Řízení firemních procesů*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2
- [ 2 ] HENDRY,CH.; ARTHUR B.M.: *Strategy through people*, London: Routledge, 1995. 221 s. ISBN 0-415-11704-6
- [ 3 ] LEDNICKÝ,V.: *Strategický management*, 2.vyd., Ostrava:Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X
- [ 4 ] LEDNICKÝ,V.: *Stručná učebnice základů managementu*, 1.vyd., Ostrava: REPRONIS, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1
- [ 5 ] MICHŇOVÁ I.: *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4
- [ 6 ] PAVELKOVÁ,D.; KNÁPKOVÁ,A.: *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, 1.vyd., Praha: Linde, 2007. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
- [ 7 ] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA,K. *Strategická analýza*, 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [ 8 ] ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*, 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-41-X
- [ 9 ] VODÁČEK,L.; VODÁČKOVÁ,O.: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6

### **Elektronické zdroje**

- [ 10 ] [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-SF-08-031](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-SF-08-031) – Eurostat (kód str.: KS-SF-08-031)
- [ 11 ] <http://www.leadershipadvantage.com/makingStrategyEveryonesJob.html>
- [ 12 ] [www.euroskop.cz/43/sekce/fondy-eu/](http://www.euroskop.cz/43/sekce/fondy-eu/)
- [ 13 ] [www.mpo.cz/dokument61124.html](http://www.mpo.cz/dokument61124.html) - Ministerstvo průmyslu a obchodu (cit.12.6.2009)
- [ 14 ] [www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/](http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/)
- [ 15 ] [www.zahrada-olomouc.cz/projekce.php](http://www.zahrada-olomouc.cz/projekce.php)

### **Ostatní zdroje**

- [ 16 ] Marketingový plán 2010/01, ZAHRADA Olomouc s.r.o.
- [ 17 ] Přednášky z předmětu Podniková ekonomie, p.Hujdusová
- [ 18 ] Zpráva o přezkoumání integrovaného systému za rok 2008, ZAHRADA Olomouc s.r.o.

A další interní zdroje podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, atd.)

## Seznam zkratek

aj. – a jiné  
atd. – a tak dále  
CK – cestovní kancelář  
č. - číslo  
ČR – Česká republika  
EAT – čistý zisk  
EBIT – zisk před úroky a zdaněním  
EU – Evropská unie  
FO – fyzická osoba  
ha - hektar  
HDP – hrubý domácí produkt  
CHKO – Chráněná krajinná oblast  
IS – informační systém  
MSP – malé a střední podniky  
ŘSD – Ředitelství silnic a dálnic  
s.r.o. – společnost s ručením omezeným  
SZÚZ – Svaz zakládání a údržby zeleně  
tab. – tabulka  
ZŠ – základní škola

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

1. Rozdělení právnických osob dle právních forem
2. Seznam vzorců pro finanční analýzu
3. Otázky z dotazníku pro zákazníky
4. Důležití dodavatelé společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o.
5. Přehled konkurentů společnosti ZAHRADA Olomouc s.r.o.
6. Organizační schéma společnosti
7. Dotazník určený managementu firmy
8. Charakteristika respondentů a odpovědi manažerů dle úrovně řízení
9. Schéma a foto střediska Realizace
10. Přehled informačních toků
11. CD – Video dřevovýroby

